



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KETJULIIKETOIMINNAN EDUT JA HAITAT ELÄINLÄÄKINTÄPALVELUALALLA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Kirsi Kauppi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KAUPPI, KIRSI:

Ketjuliiketoiminnan edut ja haitat
eläinlääkintäpalvelualalla

Taloushallinnon opinnäytetyö, 44 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia eläinlääkintäpalvelualan yrittäjyyttä ja eläinlääkäriasemien ketjuuntumista. Suomeen on viime vuosien aikana syntynyt useita eläinlääkäriasemien ketjuja, joista suurimmat ovat tällä hetkellä Univet ja Animagi. Kehitys on siten ollut samansuuntaista kuin ihmisten terveydenhuollossa: klinikat ketjuuntuvat. Ilmiö on tuore alalla, mutta se on lähtenyt etenemään vauhdikkaasti.

Tutkimus rajattiin Univet-ketjuun ja kahteen eteläsuomalaiseen eläinlääkäriasemaan. Toinen eläinlääkäriasemista kuuluu ketjuun ja toinen on itsenäisesti toimintaa harjoittava yritys. Tavoitteena oli selvittää, mitä etuja ja toisaalta haittoja ketjuun kuulumiseen voi liittyä. Opinnäytetyö toimii tietopakettina eläinlääkäriasemille, jotka harkitsevat ketjuun liittymistä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin avointa kyselylomaketta ja teemahaastatteluita. Teoriaosuudessa käsitellään ketjuuntumista ja ketjuyrittäjyyttä. Lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja internet-lähteitä. Empiirisessä osiossa esitellään eläinlääkintäpalveluala, Univet-ketju, eläinlääkäriasemat sekä tutkimuksen toteutus ja tulokset.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että ketjuun kuulumisen voi tuoda mukanaan monia etuja: ajan vapautuminen toimistotöistä hoitotyöhön, tietotaidon jakaminen, koulutukset, hallinnolliset tukipalvelut ja mahdollisuus suurempiin investointeihin. Etenkin koulutuksia sekä verkostoitumista ja sen myötä tulevia hyötyjä pidettiin suurimpina etuina.

Yrittäjästä ja ketjusta riippuen voi ketjuuntumisesta tulla myös haittoja, kuten näkemyseroja tai toiminnan rajoituksia. Toiminnan joustavuus voi vähentyä tai yhteiset tukitoiminnot eivät vastaa odotuksia. Yhdessä toimimisessa on silti usein voimaa, ja se mahdollistaa asioita, joihin ei yksin välttämättä pystyisi. Ketjujen toiminnassa ja tarjonnassa on eroja, joten yrittäjän tulisi tehdä ennen liittymistä selvitystyötä.

Avainsanat: ketju, ketjuliiketoiminta, ketjuyrittäjyys, eläinlääkäriasema, eläinlääkintäpalvelut

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KAUPPI, KIRSI:

Pros and cons of chain business in
veterinary field

Bachelor's Thesis in Financial Management, 44 pages, 4 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The purpose of this study was to research entrepreneurship and chains in the veterinary services field. In recent years a number of chains of veterinary clinics have emerged in Finland; the largest of which are currently Univet and Animagi. The development is therefore very similar to the health care of people: clinics join in chains. The phenomenon has only begun recently but the progress is fast.

The study was limited to the Univet chain and two veterinary clinics in Southern Finland. One clinic is part of a chain and the other operates as an independent company. The aim was to ascertain what the pros and cons associated with being part of a chain are. The thesis serves as an information package for veterinary clinics that are considering joining a chain.

The study was carried out using qualitative methods. The used methods were an open questionnaire and theme interviews. The theoretical section describes the theory of chains and chain entrepreneurship. Sources include relevant literature and Internet sources. The empirical section presents the veterinary field, the chain Univet, the vet clinics and the study of the veterinary chain and the clinics.

The study shows that joining a chain can bring many advantages, such as the time released from office work to care, information sharing, education, administrative support services and the ability to make larger investments. Especially training and networking were seen as the greatest advantages.

Depending on the entrepreneur and on the chain, joining a chain may also bring disadvantages, such as differences in opinions or restrictions in operations. Operational flexibility may decrease or the administrative support services do not meet one's expectations. However, operating together often entails power and it enables clinics to achieve things that might not otherwise be achievable. The operations and services of chains vary so the entrepreneur should do research before joining a chain.

Key words: chain, chain business, chain entrepreneurship, vet clinic, veterinary services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa ja rajaukset	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	LIIKETOIMINNAN KETJUUNTUMINEN JA KETJUYYRITTÄJYYS	5
2.1	Määritelmät	5
2.2	Ketjun rakennevaihtoehdot	6
2.2.1	Omistusperusteinen ketju	6
2.2.2	Sopimusperusteinen ketju	7
2.3	Ketjuuntumisasteet	9
2.4	Ketjuliiketoimintaan ajavat tekijät	13
2.4.1	Viisi kilpailuvoimaa	13
2.4.2	Motiivit	18
2.5	Ketjuuntumisen edut ja haitat	19
2.6	Yhteenveto	21
3	ELÄINLÄÄKÄRIASEMIEN TOIMINTA SUOMESSA	22
3.1	Eläinlääkintäpalvelualan esittely	22
3.2	Tutkimukseen osallistuneet tahot	23
3.3	Tutkimuksen toteutus	25
3.4	Tulokset	27
3.4.1	Ketjun toiminta ja tarjonta	27
3.4.2	Ketjuun kuulumisen edut ja rajoitukset	29
3.4.3	Liittyminen	30
3.4.4	Edut ja haitat	32
3.4.5	Tyytyväisyys	34
3.5	Pohdinta	35
3.6	Tutkimuksen arviointi	38
4	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Suomessa on kaksi suurta eläinlääkäriasemaketjua, joihin on kuuden vuoden sisällä liittynyt lähes 50 eläinlääkäriasemaa. Ketjut ovat Animagi ja Univet. (Kamppila 2013.) Molemmilla ketjuilla on kovat kasvutavoitteet: Univet pyrkii 25–30 klinikkaan lähivuosina ja Animagi pyrki 30 klinikkaan vuoden 2013 loppuun mennessä (Kauppalehti 2013; Talouselämä 2013a). Lisäksi on vielä monia pieniä ketjuja, joilla on 3–5 toimipistettä (Kamppila 2013). Monilla aloilla ketjut ovat jo tavallinen näky, mutta nyt ketjuuntuminen on saavuttanut myös eläinlääkintäpalvelualan.

Suomeen on perustettu ensimmäinen eläinlääkäriasemaketju vuonna 2008. Eläinlääkintäpalvelualalla Suomessa ei ole aikaisemmin ollut ketjuuntumista, joten yksityisten eläinlääkäriasemien ketjuuntuminen on varsin tuore ilmiö. Ketjuuntuminen on kuitenkin lähtenyt käyntiin varsin vauhdikkaasti, sillä useat klinikat ovat liittyneet ketjuihin viiden vuoden sisällä. (Salo 2013.) Alalla alkanut ketjuuntumisen trendi pakottaa yksityiset eläinlääkäriasemat arvioimaan omaa liiketoimintaansa ja asemaansa markkinoilla: Toiminko yksin vai liitynkö ketjuun?

Ketjuuntumisella tähdätään pääasiassa menestymiseen markkinoilla (Hukka 2005, 37). Yhdessä pyritään saavuttamaan kilpailuetua, johon yksin ei pystyisi. Ketjuun liittyminen voi tulla ajankohtaiseksi yhtä lailla aloittelevalle kuin liiketoimintaa kehittäväälle yrittäjälle.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia eläinlääkintäpalvelualan yrittäjyyttä ja eläinlääkäriasemien ketjuuntumista. Tutkimus on rajattu toiseen suurimmista eläinlääkäriasemaketjuista Suomessa sekä kahteen eläinlääkäriasemaan. Tutkimuksen kohteena oleva ketju on Univet, joka esitellään kolmannessa luvussa eläinlääkäriasemien lisäksi. Univet valikoitui opinnäytetyöhön, koska se on toinen suurimmista eläinlääkäriasemien ketjuista ja ensimmäinen Suomessa. Univetilla on siten kokemusta ja menestystä ketjuuntumisessa. Tutkijan valitsemista eläinlääkäriasemista toinen kuuluu Univet-ketjuun ja toinen on itsenäinen eläinlääkä-

riasema. Eläinlääkäriasemat valikoituivat seuraavien kriteerien perusteella: molempien toiminnan piti olla vakiintunutta, koska vakiintunut toiminta kertoo kannattavasta toiminnasta ja kokemuksesta. Toimipaikan piti sijaita kaupungissa eteläisessä Suomessa, koska kaupungit ja eteläinen sijainti kiinnostavat tekijää eniten. Ketjuun kuuluva asema ei saanut olla ketjun perustaja, koska haastateltavalla ei olisi silloin mahdollisimman neutraali lähtökohta analysoida ketjun toimintaa. Asemat ovat tutkimuksessa mukana anonymisti. Anonymiuden avulla tutkimus pysyy neutraalina ja eläinlääkäriasemista saadaan enemmän tietoa vahingoittamatta niiden imagoa tai asemaa.

Tutkimuksen tarve on lähtenyt itsestäni, sillä olen kiinnostunut alan tapahtumista sekä jossain määrin myös kiinnostunut perustamaan eläinlääkäriaseman. Lemmikkien omistajana eläimet ovat lähellä sydäntäni ja tulevaisuudessa olisi mukava mahdollisesti yhdistää yrittäjäys eläimiin. Olen tutustunut muutaman eläinlääkäriaseman toimintaan liiketalouden opinnoissani vuoden kestävästä yritysportfoliotyön yhteydessä sekä yksityiselämässäni asiakkaan asemassa. Yritysportfoliotyön aikoihin tietooni tuli eläinlääkintäpalvelualalla nouseva trendi eli ketjuuntuminen.

Tutkimus käsittelee ketjuuntumista eläinlääkintäpalvelualalla, koska se tuottaa tietoa minun lisäksi itsenäisille klinikoille sekä mahdollisesti myös ketjuille. Itsenäiset eläinlääkäriasemat saattavat harkita parhaillaan ketjuun liittymistä. Myös itse tulen miettimään samaa tulevaisuudessa, jos perustan klinikan. Opinnäytetyö ei ole liiketoimintasuunnitelma eläinlääkäriaseman perustamisesta, koska liiketoimintasuunnitelman teko ei ole ajankohtainen tällä hetkellä ja se hyödyttäisi ensisijaisesti itseäni.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miksi eläinlääkäriasema liittyy ketjuun. Miten liittymällä hyötyy ja mitä syitä taustalla voi olla? Vastauksen saamiseksi selvitetään yhden eläinlääkäriasemaketjun toimintaa ja tarjontaa ketjuun kuuluville eläinlääkäriasemille sekä tutkitaan ketjuun kuuluvan eläinlääkäriaseman kokemuksia sekä itsenäisen eläinlääkäriaseman ajatuksia ketjuun kuulumisen eduista ja

haitoista. Opinnäytetyö toimii tietopakettina eläinlääkäriasemille, jotka harkitsevat ketjuun liittymistä.

Päätutkimusongelma:

- Miksi eläinlääkäriasema valitsee ketjuun kuulumisen?

Alakysymykset:

- Mitä ketju tarjoaa jäsenilleen?
- Mitkä ovat ketjuun kuulumisen edut ja haitat haastateltavien eläinlääkäriasemien ja ketjun mukaan?
- Miten tyytyväinen ketjuun kuuluva eläinlääkäriasema on ketjuliiketoimintaan?

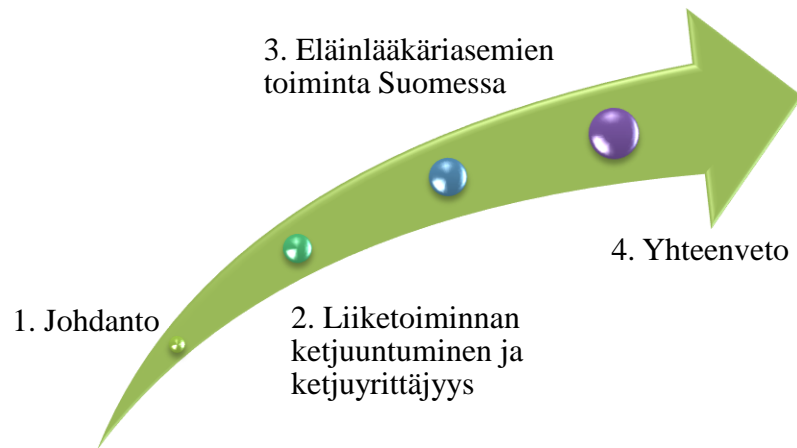
1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät, koska opinnäytetyössä tutkitaan asioita, joita ei voi mitata määrällisesti, kuten tapauskohtaisia kokemuksia ja syitä. Kvalitatiivinen menetelmä sopii siten työhön paremmin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita eikä niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Empiiristä osiota varten lähetettiin avoin kyselylomake sähköisesti Univet-ketjun johdolle ja kysyttiin, mitä he tarjoavat ketjujensa jäsenille. Lisäksi haastateltiin kahta eläinlääkäriasemaa, joista toinen kuuluu Univet-ketjuun ja toinen toimii itsenäisesti. Heiltä kyseltiin kokemuksia tai odotuksia ketjuun kuulumisen eduista ja haitoista. Saadut vastaukset on analysoitu laadullisesti käyttämällä koodausta ja teemoittelua.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyön rakennetta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen taustaa, rajaukset, tavoite ja tutkimusongelma. Lisäksi esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne. Toinen luku koostuu työn teoreettisesta osuudesta, jossa tutustutaan ketjuuntumiseen ja ketjuyrittäjyyteen. Aluksi määritellään käsitteet ja tehdään katsaus, millaisia ketjun rakennevaihtoehtoja ja ketjuuntumisasteita on olemassa. Lopuksi kartoitetaan ketjuliiketoimintaan ajavia tekijöitä sekä ketjuuntumisen etuja ja haittoja.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Kolmas luku eli empiirinen osio on tutkimus eläinlääkäriasemien ketjuuntumisesta, ja osiossa esitellään eläinlääkintäpalveluala, Univet-ketju, haastateltavat eläinlääkäriasemat sekä tutkimuksen toteutus ja saadut tulokset. Lisäksi luku sisältää pohdinnan ja tutkimuksen arvioinnin. Lopuksi on vielä yhteenveto koko työstä.

2 LIIKETOIMINNAN KETJUUNTUMINEN JA KETJUYRITTÄJYYS

Tämä luku koostuu opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä, joka luo pohjan empiiriselle osuudelle. Luvussa käsitellään ketjuuntumista ja ketjuyrittäjyyttä. Aluksi määritellään käsitteet, minkä jälkeen tutustutaan erilaisiin ketjujen rakennevaihtoehtoihin. Rakennevaihtoehtoista edetään ketjuuntumisasteisiin, jotka kuvaavat yhteistyön vaativuutta. Luvun lopussa kartoitetaan syitä ketjuuntumiselle siihen ajavien tekijöiden sekä hyvien ja huonojen puolien avulla.

2.1 Määritelmät

Liiketoiminnan ketjuuntuminen on verkostoitumista missä muodossa tahansa. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kaupan ketjuprojektissa ketju on määritelty seuraavasti: ”**Ketju** on ainakin osittain keskitettyä tarjontaa harjoittava yritys tai ryhmä yrityksiä. Se on keskistetyksi johdettu ja ainakin osittain yhdenmukaisen toimintamallien mukaisesti toimiva” (Hukka 2005, 9–11). Kauton ja Lindblomin (2005, 44) mukaan ”ketjun muodostavat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivat ketjun kaupat ja näiden yhteiselimenä toimiva ketjuyksikkö.” Yhdessä kaupat ja ketjuyksikkö muodostavat verkoston, joka toimii ketjuliiketoimintamallin mukaisesti sovituin vastuiden ja työnjaon mukaisesti. **Ketjuliiketoimintamalli** on ketjun toimintatapa.

Ketjuuntuminen on siis yritysten välistä yhteistyötä, jolla pyritään yhdessä menestymään markkinoilla paremmin kuin yksinään (Hukka 2005, 10). Täten **ketjuyrittäjyys** on ketjun verkoston jäsenenä toimimista (Ketju.fi 2013). Ketjuja on erilaisia erilaisine rakenteineen sekä yhteistyön asteineen. Ne voivat toimia paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti (Scott 2013).

Ketjukonseptiin on koottu ketjun toimintaperiaatteet eli liikeidea osa-alueineen sekä toimintatavat ja prosessit, joilla täytetään asiakastarpeet. Näin ketju pyrkii erottumaan edukseen kilpailijoistaan ja varmistamaan yhdenmukaisen, tasalaatuisen tuote- ja palvelukokonaisuuden sen jokaisessa toimipisteessä. (Finne & Kokkonen 2005, 84; Hukka 2005, 47–48.)

2.2 Ketjun rakennevaihtoehdot

Kauton ja Lindblomin (2005, 46–47) mukaan hallintarakenne on toimintatapa, jolla ohjataan verkoston toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen sisäisiä sekä keskinäisiä riippuvuuksia tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Ketjun valitsema hallintarakenne vaikuttaa oleellisesti menestykseen, joten se on tärkeä strateginen valinta. Eri tilanteisiin ja tarpeisiin sopivat erilaiset hallintarakenteet, joten yksi rakenne ei ole toista rakennetta automaattisesti kilpailukykyisempi.

Rakenteen valintaa ohjaavat muun muassa yrityksen toimintaolosuhteet sekä sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tärkeää valinnassa on, 1) kuinka hyvin hallintarakenteella saavutetaan sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä 2) kuinka hyvin saavutetaan tasapaino keskitetyn ohjauksen ja hajautetun vastuun välillä. (Kautto & Lindblom 2005, 47.)

Rakennevaihtoehdot ovat omistusperusteinen ja sopimusperusteinen ketju. Ketjua voidaan koordinoida ja ohjata vertikaalisesti eli ylhäältä alas tai horisontaalisesti eli vaakatasossa. (Hukka 2005, 13–14; Kautto & Lindblom 2005, 46–49.) Ketjut voivat erota toisistaan suuresti: yhdessä ketjussa kaikki päätökset tehdään ketjunohjausyksikössä, kun toinen ketju tarjoaa itsenäisesti toimiville yrittäjille vain yhteisen brändin (Finne & Kokkonen 2005, 85).

2.2.1 Omistusperusteinen ketju

Omistusperusteinen ketju on yleensä vertikaalisesti ja keskistetysti johdettu sekä omistettu. Päätöksenteko etenee selkeästi ja suoraviivaisesti ketjuyksiköstä vähittäiskauppoihin eli ylhäältä alas. Keskistetysti johdetussa ketjussa, kuten moni-myymläyrytyksessä, ketjuyritys omistaa vähittäiskaupat, jotka eivät pääsääntöisesti tee hankintapäätöksiä. Vähittäiskaupat keskittyvät hoitamaan kaupalle kuuluvat tehtävät sekä saavuttamaan asiakastyytyväisyyden. Ketjuyrityksen tehtävä on hoitaa päätöksenteko muun muassa valikoimista ja hinnoista sekä markkinointi, koulutus, myymäläverkosto ja näiden kehittäminen. Tulos muodostuu ketjuyritykseen tai sen omistamiin tytäryhtiöihin. (Niilola, Pulkkinen, Riipinen, Leminen & Kiuru 2003, 15–16; Kautto & Lindblom 2005, 47.)

Myös kaupparyhmää, jossa alueellisesti toimivat vähittäiskauppayritykset omistavat keskusliikkeen, voidaan kutsua omistusperusteiseksi. Vähittäiskauppayritykset voivat olla esimerkiksi osuuskauppoja. Keskusliike tuottaa ketjupalveluja kuten keskitettyä ostotoimintaa ja logistiikkaa. Päätöksenteko on horistontaalista: alueellisten yritysten toimitusjohtajat käyttävät ylintä päätösvaltaa keskusliikkeen hallituksessa. Toimintatapa muistuttaa sopimusperusteista ketjua, mutta edellä mainitussa ei ole sopimus pohjaisia yrittäjiä eikä tulos muodostu yritystasolla. (Kautto & Lindblom 2005, 47–48.)

Omistusperusteinen ketju voi toimia myös niin sanotulla sekamallilla, jossa osa kauppayrityksen tai -ryhmän konsepteista toimii keskitetyllä omistuksella ja johdolla sekä osa yrittäjä rakenteisella verkostolla. Keskitetysti johdetun ketjun toimintatapa ja johtaminen on selkeää, kun yrittäjä rakenteisella ketjulla saattaa tulla ongelmia voimakkaiden alueyritysten roolien vuoksi. Päätöksenteko voi olla hädästä, vaikeaa ja aiheuttaa sisäisiä ristiriitoja. Ketjussa saatetaan esimerkiksi ylläpitää toimintoja, prosesseja ja rakenteita, jotka eivät ole enää tehokkaita tai kilpailukykyisiä. (Kautto & Lindblom 2005, 47–48.)

2.2.2 Sopimusperusteinen ketju

Sopimusperusteisia ketjuja on myös muutamia erilaisia. Vertikaalisella mallilla toimivia ovat franchising ja vertikaalinen sopimus. Franchising-konseptilla toimivassa ketjussa keskusliike tai ketjuyritys omistaa ketjukonseptin ja luovuttaa konseptin käyttöoikeuden sopimuksella yrittäjälle. Ketjuyrityksen ja yrittäjien välillä voi olla myös vertikaalisen ketjutoiminnan sopimus, joka muistuttaa paljon franchisingia. Kolmas sopimusperusteinen ketju on vapaaehtoinen ketju, joka toimii horisontaalisesti ja yrittäjä rakenteisesti. (Kautto & Lindblom 2005, 48–49.)

Franchising-toimintamallissa osapuolia kutsutaan franchising-antajaksi sekä -ottajaksi. Franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää konseptin toiminimeä ja tavaramerkkiä, liiketoiminnallisia menetelmiä, tietotaitoa, työtapoja, tekniikoita sekä teollisia ja aineettomia oikeuksia jatkuvaan kaupalliseen ja tekniseen ohjaukseen. Oikeus on samalla velvoite ottajalle. Ottaja joutuu

tavallisesti maksamaan antajalle taloudellisen korvauksen käyttöoikeudesta. Franchising-sopimuksessa määritellään ketjuyrityksen tarjoamat palvelut sekä osapuolien oikeudet, velvoitteet ja sanktiot. Sopimukset ovat tiukkoja ja niiden noudattamista valvotaan tarkasti, koska yhden franchising-yrittäjän huono toiminta vaikuttaa koko ketjun maineeseen ja toimintaan. Franchising-ottajia on monesti useita. Toimintamalli on yleistynyt Suomessa ja uusia ketjuja syntyy paljon. (Hukka 2005, 15; Kautto & Lindblom 2005, 49; Laakso 2005, 28–29.)

Vertikaalinen sopimus on hyvin samankaltainen kuin franchising-sopimus. Konseptin käyttöoikeuden lisäksi sopimus voi sisältää sopimuksen kauppapaikasta, joka luovutetaan yrittäjän käyttöön. Muuten sopimus on sisällöltään periaatteessa samanlainen kuin franchising-sopimus sisältäen osapuolten oikeudet, velvoitteet, maksujen suuruudet ja perusteet sekä sanktiot. Vertikaalisessa mallissa toiminnan keskeiset päätökset tekee ketjuyritys. Päätöksiä valmistellaan johtokunnissa, joihin kuuluu ketjuyrityksen edustajia sekä yrittäjiä. Yrittäjä on velvollinen noudattamaan konseptin toimintatapoja, joista määrätään käsikirjoissa. (Kautto & Lindblom 2005, 49.)

Vapaaehtoinen ketju on yrittäjien ja keskusyksikön muodostama, sopimukseen perustuvaa yhteistyötä. Ero aikaisempiin malleihin on horisontaalisesti tapahtuva päätöksenteko ja joustavuus. Ketjun yrittäjistä koostuva johtokunta päättää yhdessä esimerkiksi markkinoinnista, hankinnoista ja ketjukonseptin kehittämisestä. Vapaaehtoisen ketjun yrittäjillä voi olla eriasteista yhteistyötä. Osa saattaa harjoittaa vain ostotoimintaa yhdessä, kun toisilla on ostotoiminnan lisäksi yhteinen tunnus, markkinointi sekä taloushallinto. Verrattuna esimerkiksi monimyymä- tai franchising-malliin, vapaaehtoisen ketjun toiminta on joustavaa ja jokainen yrittäjä voi toimia melko itsenäisesti ja sopeuttaa toimintansa paikallisesti sopivaksi. (Niilola ym. 2003, 16; Kautto & Lindblom 2005, 49.)

Vapaaehtoisen ketjun vahvuus on samalla sen heikkous. Horisontaalinen päätöksenteko ja itsenäisyys saattavat johtaa ristiriitoihin ja tehottomaan päätöksentekoon. Joustavuus voi huonosti toteutettuna johtaa vähäisiin etuihin, vain oman edun tavoitteluun ja yrittäjien huonoon sitoutumiseen. (Niilola yms. 2003, 16; Kautto & Lindblom 2005, 50.)

2.3 Ketjuuntumisasteet

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kaupan ketjuprojektissa (Hukka 2005, 23–35) tunnistettiin yhteistyön asteita, jotka kuvaavat ketjuuntumisen vaativuutta ja kehittyneisyyttä, ei sen etenemistä. Asteita on periaatteessa kuusi, koska seitsemäs aste on yritysten fuusioitumista eli sulautumista yhteen. Hukka (2005) käsittelee HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kaupan ketjuprojektissa tunnistettuja ketjuuntumisen asteita osana vapaaehtoista ketjuuntumista. Kuviossa 2 havainnollistetaan, mitkä asteet ovat ja mitä ne pitävät sisällään.



KUVIO 2. Ketjuuntumisen asteet (Hukka 2005, 24)

Yhteisostot

Yhteisostojen aste on ensimmäinen yhteistyön aste. Verkostoon kuuluvat yritykset ostavat keskitetysti samaa tuotetta samalta tavarantoimittajalta neuvotteluissa päädyttyyn hintaan. Yhteistostoilla saavutetaan parempi neuvotteluasema verrattuna yksin toimimiseen, kun tilausmäärä on suurempi sekä hinnat ovat edullisemmat suuremmissa erissä ostettuina. Yritykset saattavat haluta hyödyntää hintaedun yksilöllisesti, jolloin jokainen päättää asettamansa hinnat. Yksi haluaa saada paremman katteen aiemmin asetetuilla hinnoilla samalla, kun toinen haluaa kampanjoida halvemmilla hinnolla katteen pysyessä samansuuruisena kuin aikaisemminkin. Yleensä ostorenkkaan jäsenet haluavat pitää maantieteellisen reviirinsä ilman kilpailua muiden jäsenten kanssa. (Hukka 2005, 24–25.)

Yhteinen tunnus

Ketjuuntumisen toiseen asteeseen eli yhteiseen tunnukseseen päädytään usein helposti ostoyhteistyön myötä. Yhteisostojen hoitaminen on muun toiminnan ohella aikaa vievää, joten yhteiselimen perustaminen yhteisostojen hoitamiseksi on järkevää. Yhteiselin hoitaa keskitetyn ostotoiminnan ja antaa yrityksille aikaa hoitaa muita toimia. Yritykset saattavat päätyä esimerkiksi osuuskuntaan tai osakeyhtiöön. Osuuskunnalla voidaan haluta korostaa yritysten tasaveroisuutta. Osakeyhtiötä pidetään oikeudenmukaisempana vaihtoehtona, kun ostorenkkaaseen kuuluu erikokoisia yrityksiä erisuuruisine maksuineen. Myös päätöksenteko saattaa olla joustavampaa osakeyhtiössä. (Hukka 2005, 25.)

Tavarantoimittajia ei välttämättä pelkästään kiinnosta suuret tilaukset, vaan he haluavat myös saada äänensä kuuluviin markkinoilla. Tavarantoimittaja haluaa puuttua tai ainakin vaikuttaa siihen, miten hänen omistamaansa tavaramerkkiään kohdellaan, koska sillä on oleellinen rooli markkinoinnin kannalta. Ketju neuvotelee itselleen mahdollisimman alhaiset hinnat ja usein ottaa vastaan tavarantoimittajalta niin sanottua markkinointirahaa. Jopa huolimatta siitä, millaisia ehtoja rahan käyttöön sisältyy. Täten ostoyhtiöstä on tullut myös markkinointia harjoittava yhtiö, vaikka markkinointi rahoitettaisiin aluksi pääasiassa tavarantoimittajan varoista. (Hukka 2005, 25–26.)

Yhteispalvelut

Kolmas aste on yhteispalvelujen hankinta ketjulle. Yhteispalveluja ovat esimerkiksi laskentatoimi, tietojärjestelmät, konsultointi ja koulutus. Ketju hankkii keskitetysti palveluja tuodakseen säästöjä sekä lisätietoja ja sitä kautta osaamista ketjun piiriin. Ketju voi ostaa palveluja tai perustaa niitä varten apuyhtiöitä. Paineita yhteispalvelujen hankkimiseen ei kuitenkaan tule markkinoilta, toisin kuin ostojen ja markkinoinnin tapauksissa. (Hukka 2005, 26–27.)

Keskitetysti hankituista yhteispalveluista on etua ketjulle muun muassa laskentatoimen osalta kirjanpidon kilpailuttamisen, yhdenmukaisen tilikartan ja samojen perusteiden mukaan laskettavien tunnuslukujen kautta. Tietojärjestelmät, esimerkiksi rahastus- ja laskutusjärjestelmät ja varastokirjanpito, sen sijaan ovat usein raskas hankinta pienelle yritykselle. Ketjun avulla hankinta on helpompaa. Ammattitaidon ja -tiedon kehittäminen sekä ylläpitäminen on myös helpompaa keskitettyjen koulutus- ja neuvontapalvelujen kautta. Suuremmilla ketjuilla saattaa olla oma koulutusjärjestelmänsä, kun taas pienemmillä ei ole minkäänlaista ketjukoh- taista koulutusta. (Hukka 2005, 27–28.)

Yhteismarkkinointi

Neljännän asteen ketjuuntuminen eli yhteismarkkinointi on jo varsin kehittynyttä. Tyypillisesti ketjut lisäävät yhteistoimintaa koko ajan enemmän markkinoinnin osalta. Markkinointia aletaan hoitaa omin varoin ja lisä- tai apuyhtiöitä voidaan perustaa sitä hoitamaan. Ketju saattaa perustaa omia mallistojaan ja pyrkii erottumaan kilpailijoistaan erilaisilla tuotteilla. Keskitetty lajitelma ja valikoima kasvavat jatkuvasti. Lajitelman ja valikoiman kehityksen suunnasta voi kuitenkin olla ketjun sisällä eri näkemyksiä, mikä voi johtaa uuden suunnan etsimiseen, jäsenten eroamiseen, oikeusriitoihin tai jopa ketjun jakautumiseen. (Hukka 2005, 28–29.)

Yhteispääomat

Yhteispääomat ovat viides aste, joka on huomattavasti aikaisempia asteita vaativampi yhteistyön aste. Koska vaativuus kasvaa, ammattimaisen ketjujohtajan rooli kasvaa myös. Ketjun sisäinen toimintaympäristö monimutkaistuu, jolloin yksittäisen yrittäjän on hankalampi hallita ketjukokonaisuutta oman liiketoimintansa ohella. Ammattimaisen ketjujohtajan roolin kasvaminen ei kuitenkaan tarkoita yrittäjän menestymisen heikentymistä, vaan ennemminkin päinvastoin, kuten edellä on tullut todettua. (Hukka 2005, 29.)

Viidennessä asteessa kehitetään markkinointia edelleen, esimerkiksi tavaramerkistä brandiksi. Oman tavaramerkin tunnetuksi tekeminen on kuitenkin kallis ja pitkäjänteinen investointi, johon ketjuilla on yleensä hyvin rajalliset resurssit. Oleellista tässä asteessa on myös systemaattinen, kirjallinen yhteistoiminnan määrittely ja tämän määritellyn toimintamallin eli konseptin noudattaminen. Aikaisemmissa asteissa toiminnasta on saatettu sopia suullisesti ja epämääräisemmin. Tiivis ja vaativa yhteistyö vaatii selkeät ehdot. (Hukka 2005, 30–31.)

Keskitetty logistiikka kuuluu tähän asteeseen. Aikaisemmissa asteissa toimitaan pääasiassa tavarantoimittajan logistiikkaratkaisuilla, mutta volyymien kasvu ja pitkälle sovittu yhteinen sortimentti eli lajitelma ja valikoima luovat edellytyksiä omalle keskitetylle logistiikalle. Avainasia keskitetylle logistiikalle on tietovirran hallinta. Päivittäistavarakaupoille keskitetty logistiikka on itsestäänselvyys Suomessa, mutta erikoistavarakaupan kohdalla se on poikkeus. (Hukka 2005, 31.)

Kauppapaikkojen hankinta kuuluu myös viidenteen asteeseen. Turvatakseen kasvunsa, ketju joutuu jollain tavoin organisoimaan yrityspaikkojen hankinnan, joka vaatii runsaasti pääomaa. Tavallisin tapa on ehkä sattumanvarainen yrityspaikkahankinta eli tartutaan yrityspaikkaan sen sattuessa kohdalle. Suurilla ketjuilla hankinta on systemaattisempaa. Yrityspaikkoja voidaan ostaa, rakentaa, vuokrata tai hankkia edellä mainittujen yhdistelmillä. Ketjun kasvaessa ja kehittyessä tulee usein tarve jäsenyrittäjien hankkeiden rahoitukseen, jolloin ketju voi tarjota heille lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia luottoja, tavaraluottoja tai toimia takaajana. (Hukka 2005, 32–33.)

Vertikaalinen yhteistyö

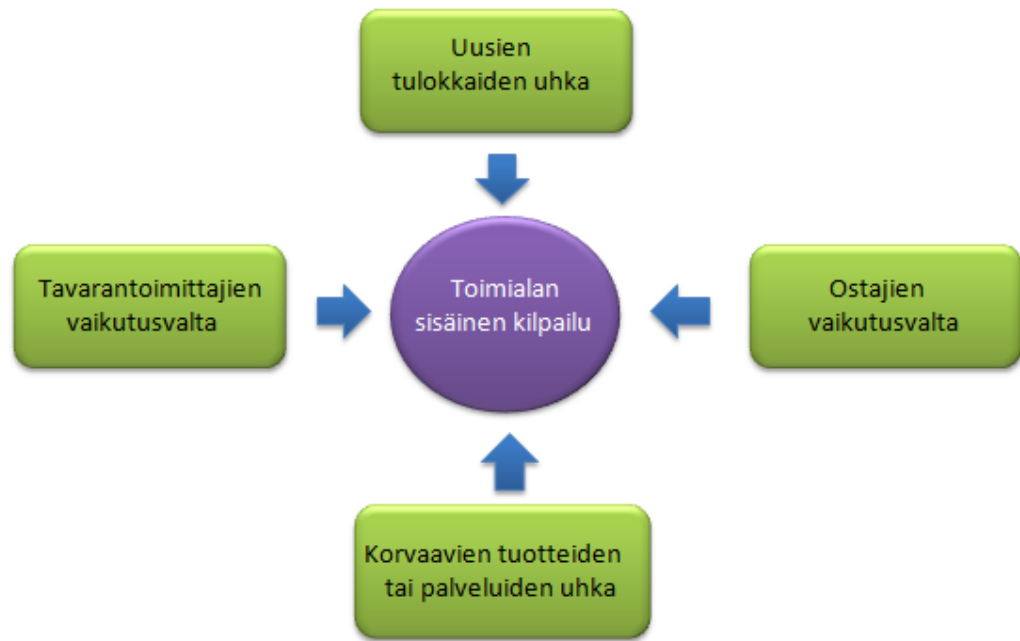
Viimeisessä asteessa, vertikaalisessa yhteistyössä, tunnusomaista on päätöksenteon muuttuminen horisontaalisesta vertikaaliseksi. Aikaisemmin yrittäjät tekivät päätökset yhdessä – joko suoraan tai edustajien välityksellä. Kuudennessa asteessa päätöksenteko siirtyy ammattimaiselle ketjujohdolle. Yrittäjän toiminnan mahdollisuudet kaventuvat sitä enemmän, mitä pidemmällä tässä asteessa edetään. Onnistuessaan se lisää yrityskohtaista menestymistä. Vertikaalisen yhteistyön kautta ketju saattaa muuttua jopa monimyymäilyryitykseksi. Kuudes aste edellyttää niin tiivistä yhteistyötä, kuin tiivistä konseptiakin. (Hukka 2005, 33-35.)

2.4 Ketjuliiketoimintaan ajavat tekijät

Yritys lähtee ketjuliiketoimintaan usein monista syistä johtuen. Seuraavaksi on käsitelty ketjuliiketoimintaan ajavia tekijöitä Michael Porterin viiden kilpailuvoiman teorian avulla sekä Christine Oliverin yhteistyön motiivien teorian avulla.

2.4.1 Viisi kilpailuvoimaa

Kautto ja Lindblom (2005, 20-28) jäsentävät ketjuliiketoimintaan ajavia tekijöitä Michael Porterin tunnetulla viiden kilpailuvoiman mallilla. He käsittelevät kuitenkin vain kaupan alaa, joten tässä työssä käydään läpi Porterin malli yleisesti. Michael Porter esitteli mallin jo vuonna 1979 julkaisussa Harvard Business Review. Viiden kilpailuvoiman malli on analyysityökalu, jossa on tunnistettu viisi toimialaan vaikuttavaa kilpailuvoimaa. Mallin avulla yritys pystyy muun muassa arvioimaan toimialan kilpailutilanteen ja valitsemaan itselleen sopivan strategian. (Strategy Train 2009). Kuvio 3 kuvaa Porterin viittä kilpailuvoimaa (Kautto & Lindblom 2005, 20–29; Porter 2008, 80).



KUVIO 3. Viiden kilpailuvoiman malli (Kautto & Lindblom 2005; Porter 2008)

Toimialan rakenne, joka koostuu erilaisista taloudellisista ja teknillisistä tekijöistä, määrää jokaisen kilpailuvoiman vahvuuden toimialalla. Yhdellä alalla uusien tulokkaiden uhka voi olla keskeisin kilpailuvoima ja toisella kuluttajien vaikutusvalta. Vahvin kilpailuvoima tai -voimat määrittelevät alan kannattavuuden ja ovat siksi tärkeimpiä asioita ottaa huomioon strategiaa suunnitellessa. (Porter 2006, 72; Porter 2008, 80.)

Uusien tulokkaiden uhka asettaa paineita olemassa oleville yrityksille viemällä markkinaosuutta tai ajamalla yrityksiä pois markkinoilta. Kun uhka on suuri, joutuvat olemassa olevat yritykset muun muassa pitämään hintansa alhaalla ja sijoittamaan enemmän esimerkiksi toimipaikkojen ulkoisen ilmeen päivittämiseen. Uhan suuruus riippuu niin sanotuista toimialan esteistä sekä olemassa olevien yritysten reaktioista tulokkaisiin: Mitä enemmän tai vaikeampia esteitä on tulla markkinoille, sitä pienempi uusien tulokkaiden uhka on. (Porter 2008, 81–82; Strategy Train 2009.) Esteitä on seitsemän:

1. Suurtuotannon edut: Suurten yritysten tuotantokulut ovat alhaisemmat, jolloin ne pystyvät valmistamaan kannattavampia tuotteita kuin pienet yritykset.
2. Tuotedifferiointi: Markkinoille pääsy vaatisi kilpailijoista erottuvia tuotteita, mikä vaatii tuotekehittelyä ja taloudellisia investointeja.
3. Pääomavaatimukset: Joillakin aloilla täytyy aloittaa suurella pääomalla ja sen saaminen yrityksen perustamiseen ja ylläpitämiseen on voi olla hankalaa.
4. Vaihtokustannukset: Kustannukset, jotka syntyvät asiakkaiden vaihtaessa yhden yrityksen tuotteista toisiin. Mitä suuremmat kustannukset, sitä vaikeampi on saada asiakasta vaihtamaan uusiin tuotteisiin.
5. Jakelukanava: Muun muassa valmistajien ja tukkumyyjien väliset tiukat sopimukset saattavat estää uusien tulokkaiden tuotteiden pääsyn jakeluun.
6. Koosta riippumattomat kustannusedut: Joskus olemassa olevilla yrityksillä on koosta riippumattomia etuja, joihin tulokkailla ei ole pääsyä. Sellaisia etuja voivat olla esimerkiksi sijainti tai teknologia.
7. Rajoittava politiikka: Hallitus saattaa vaikeuttaa tai estää uusien tulokkaiden pääsyä markkinoille erilaisilla säädöksillä tai suosimalla olemassa olevia yrityksiä. (Porter 2008, 81–82; Strategy Train 2009.)

Tietyissä tilanteissa **tavarantoimittajien vaikutusvalta** voi olla suuri, sillä yritykset ovat riippuvaisia tuotteiden laadusta ja tavarantoimittajien palveluista. Vaikutusvaltaiset tavarantoimittajat ottavat suuremman osuuden itselleen veloittamalla korkeampia hintoja, rajoittamalla laatua tai kuluja. Microsoftilla muun muassa on paljon vaikutusvaltaa tietokoneiden valmistajiin nähden. Se valmistaa ja myy Windows-käyttöjärjestelmää ja on nostanut niiden hintoja, minkä seurauksena tietokoneiden valmistajat voivat nostaa omia hintojaan rajoitetusti. (Porter 2008, 82–83.) Tavarantoimittajilla on vaikutusvaltaa, jos

- tavarantoimittajia on suhteessa vähän verrattuna ostajiin
- tavarantoimittaja ei ole riippuvainen vain yhdestä toimialasta ja sen tuotteista
- ostajien tavarantoimittajan vaihtokustannukset ovat suuret, mikä vähentää tavarantoimittajasta toiseen siirtymistä
- tavarantoimittajan tuotteet ovat ainutlaatuisia
- tavarantoimittajat pystyvät uhoamaan ostajille tulewansa alalle, jos kaupankäynti ei suju (Porter 2008, 82–83).

Asetelma voi olla myös toisinpäin, jolloin **ostajilla** eli asiakkailla on **vaikutusvaltaa**. Ostajien vaikutusvalta voi pakottaa hintoja alas ja he voivat vaatia parempaa laatua tai palvelua, mikä osaltaan nostaa myyjien kuluja. He saavat myyjät kilpailemaan enemmän toistensa kanssa. Ostajina voivat toimia niin kuluttajat kuin yritysasiakkaatkin. Eri asiakkaat vaativat eri asioita: yksi haluaa ostaa halvalla, kun toinen arvostaa laatua ja suostuu maksamaan enemmän. (Porter 2008, 83–84.) Ostajilla on vaikutusvaltaa, jos

- ostajia on vähän tai jokainen heistä ostaa suuria eriä yhteen myyjään nähden
- myyjän tuotteet eivät ole ainutlaatuisia, jolloin ostajat löytävät helposti korvaavia tuotteita
- ostajien myyjien vaihtokustannukset ovat pienet, mikä voi edistää myyjästä toiseen siirtymistä
- ostajat pystyvät uhoamaan tulewansa myyjien alalle, jolloin he eivät olisi enää riippuvaisia myyjistä (Porter 2008, 83–84).

Korvaavan tuotteen tai palvelun uhka on aina olemassa, vaikka se ei olisi näkyvää. Asiakas pystyy mahdollisesti korvaamaan aikaisemman tuotteen toisella: videokonferenssi korvaa matkustamisen, sähköposti korvaa kirjeet, muovi korvaa alumiinin ja niin edelleen. Kun uhka on suuri, alan kannattavuus kärsii. Korvaavat tuotteet tai palvelut asettavat hintakaton muille, jonka yli omia hintoja ei pysty asettamaan. Jos yritys ei reagoi tilanteeseen, esimerkiksi markkinoilla, kärsii sen kannattavuus ja usein myös kasvupotentiaali. (Porter 2008, 84–85.) Uhka on suuri, jos

- korvaava tuote tai palvelu on hinnaltaan kilpailukykyisempi
- ostajien tuotteen tai palvelun vaihtokustannukset ovat pienet, mikä vähentää riskiä siirtyä toiseen (Porter 2008, 84–85).

Viimeinen kilpailuvoima on **toimialan sisäinen kilpailu**, joka toteutuu usealla tutulla tavalla esimerkiksi tuotelanseeraukset, mainoskampanjat ja alennukset. Toimialan kannattavuutta alentaa suuri yritysten välinen kilpailu. Kilpailuun vaikuttaa, se millä voimakkuudella ja mistä lähtökohdista yritykset kilpailevat toisiaan vastaan. (Porter 2008, 85.) Kilpailu on suurinta, kun

- kilpailijoita on paljon tai ne ovat kooltaan ja mahdollaan lähes samankokoiset
- kasvu alalla on hidasta, mikä edistää kilpailua markkinaosuuksista
- alalta poistuminen on syystä tai toisesta hankalaa
- kilpailijat ovat omistautuneita liiketoimintaansa sekä alaansa kohtaan ja haluavat päästä johtavaan asemaan (Porter 2008, 85).

Kilpailu, joka perustuu hintakilpailuun, on erityisen haitallista alan kannattavuudelle, koska se siirtää tuottoja yrityksiltä asiakkaille. Hinnan alennuksia on helppo

tehdä sekä kilpailijan huomata, mikä saattaa johtaa niin sanottuun kostokierteseen. Lisäksi hintakilpailussa asiakkaat tuntuvat kiinnittävän enemmän huomiota hintoihin tuotteiden ominaisuuksien ja palvelun sijaan. (Porter 2008, 85.)

Kilpailu, joka ei perustu hintoihin, vaan esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksiin, toimitusaikaan tai asiakaspalveluun, epätodennäköisemmin haittaa alan kannattavuutta, koska ne edistävät asiakkaalle syntyvää lisäarvoa ja tukevat korkeampia hintoja. Tärkeää on siis tietää, millä tavoin kilpaillaan sekä kilpaillaanko samoissa asioissa. Jos moni saman alan yritys pyrkii täyttämään asiakkaiden samat tarpeet, kiristää se kilpailua. Sen sijaan, jos yritykset pyrkivät täyttämään hieman eri tarpeita, voi kilpailu olla positiivista ja edistää kannattavuutta. Yritykset silloin täyttävät esimerkiksi eri asiakassegmenttien tarpeita toisistaan eroavilla ”palvelu- ja tuotecocktaileilla”. (Porter 2008, 86.)

2.4.2 Motiivit

Christine Oliver (1990) on määritellyt tekijät, joiden takia yritykset ajautuvat yhteistyöhön toistensa kanssa. Luonnollisesti yhteistyön alkaminen johtuu monesta tekijästä, mutta tekijä yksinäänkin riittää suhteiden muodostumiseen. Tekijät eivät siten ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Yhteistyön motiivit saattavat kuitenkin muuttua ajan myötä. Oliver on tutkinut vuorovaikutussuhteita ja ehdottanut kuutta tekijää yhteistyön muodostumiselle (Törmälä 2009, 9–11):

1. **Välttämättömyys:** Yhteistyön myötä yritykset saavuttavat joidenkin lakien, asetusten tai määräysten mukaiset toimintavaltuudet.
2. **Asymmetria:** Vallan tai kontrollin käyttö toista organisaatiota kohtaan, esimerkiksi yksi iso yritys rohkaisee pienet yritykset yhteistyöhön keskenään.
3. **Vastavuoroisuus:** Yhteistyö ja koordinaatio yhteisten tavoitteiden vuoksi, esimerkiksi resurssien niukkuuden vuoksi.

4. **Tehokkuus:** Panos–tuotos-suhteen parantamiseksi, esimerkiksi kustannushyödyt, tiedonkulun nopeus ja henkilökunnan voimavarojen hyödyntäminen.
5. **Pysyvyys:** Kun ympäristön epävarmuustekijät, kuten taloudelliset suhdannevaihtelut, uhkaavat yrityksen olemassaoloa, halutaan yhteistyöllä saavuttaa parempi toiminnan ennustettavuus ja pysyvyys.
6. **Uskottavuus:** Uskottavuutta halutaan lisätä esimerkiksi imagoa parantamalla toisten hyvämaineisten yritysten avulla.

2.5 Ketjuuntumisen edut ja haitat

Ketjuliiketoimintaan siirtymisestä on yhtäläillä etua kuin haittaakin yritykselle. Hukka (2005), Kautto ja Lindblom (2005) sekä Laakso (2005) ovat ketjuuntumisen eduista samoilla linjoilla. Haittoina edellä mainitut nostavat esiin eri asioita.

Etuina nähdään pienen yrityksen mahdollisuus toimia suuryrityksen tavoin markkinoilla yhteistyön kautta. Ketjun keskitetty ostotoiminta ja markkinointi tuovat pienen yrityksen ulottuville toimintoja, joihin sillä ei yksin olisi resursseja. Ketju pystyy neuvottelemaan muun muassa hankinnoille paremmat ehdot ja hinnat sekä toimimaan kustannustehokkaammin. Markkinointi on kattavampaa esimerkiksi valtakunnallisen mainonnan kautta sekä yhdessä pystytään rakentamaan omaa mallistoa sekä yhtä yritystä laajemmin brandia ja imagoa. Toimintamallin tulee olla tehokas, jotta keskitystä ostotoiminnasta ja markkinoinnista olisi hyötyä. (Hukka 2005, 11–12, 35; Kautto & Lindblom 2005, 16; Laakso 2005, 112.)

Yhteisten tukitoimintojen, kuten laskentatoimen, tietojärjestelmien, konsultoinnin ja koulutuksen, avulla tuodaan säästöjä taloudellisesti kuin myös ajallisesti. Yrittäjä voi keskittyä olennaiseen eli oman yrityksen hoitamiseen ja asiakastytyväisyyden hankkimiseen, kun ketjuyksikkö huolehtii tukitoimintojen hoitamisesta ja ketjun kehittämisestä. Ketju voi järjestää tukitoiminnot itse tai ostaa palvelut kilpailuttaen. Yhden yrityksen ei siten tarvitse sijoittaa muun muassa hallintohenki-

lökunnan palkkaamiseen tai palvelun ostamiseen yksin. (Hukka 2005, 11–12, 35; Kautto & Lindblom 2005, 16; Laakso 2005, 111.)

Verkoston kautta pystytään myös monistamaan osaamista, parantamaan tietotaitoa sekä jakamaan kokemuksia ja neuvoja. Yrittäjät voivat jakaa informaatiota keskenään tai ketju kautta voi saada koulutusta ja neuvontaa. Ketjun laadukasta palvelua pidetään täten yllä ja kehitetään paremmaksi hankkimalla muun muassa erikoisosaamista, jotta asiakaslupaukset pystytään lunastamaan. (Hukka 2005, 35; Laakso 2005, 112.)



KUVIO 4. Ketjuliiketoiminnan edut ja haitat

Hukka (2005, 12) sekä Kautto ja Lindblom (2005, 16) pitävät haittana itsenäisyyden vähentymistä, jälkimmäinen lisäksi paikallisuuden kaventumista. Lisäksi Hukka (2005, 13, 36) mainitsee päätösvallan jaon ongelmat keskusyksikön ja yrittäjien kesken, arvoriistiriidat, näkemyserot sekä jäsenkunnan kasvaessa horisontaalisessa mallissa päätöksenteon edustajien välityksellä. Laakso (2005, 113–116) nostaa haitoiksi yrittäjän riippuvuuden ketjusta ja sen jäsenistä, ketjukonseptin mahdolliset puutteet ja sen tuomat riskit sekä toiminnalliset rajoitteet.

Ketjun jäsenenä yrittäjä on riippuvainen muiden toimista, esimerkiksi päätöksiä ei voi tehdä yksin ja yhden toimipisteen huono palvelu vaikuttaa koko ketjun maineeseen. Lisäksi ketjukonsepti saattaa olla keskeneräinen tai puutteellinen joiltain osin, jolloin riskeiksi voivat muodostua esimerkiksi alhainen laatu, huono kilpailukyky, joustamattomuus, osaamisen puute tai kehitysvauhdin hitaus. Ketjuuntuminen tuo mukanaan myös toiminnan rajoitteita. Yrittäjän on toimittava yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden mukaisesti eli usein noudattaa tiukasti ketjukonseptia. Muutamia mainitakseen: valikoimaa ei voi välttämättä valita tai tuotekehitystä ei voi yksin harjoittaa, ketjun tunnusta ja ulkoista ilmettä tulee käyttää ja noudattaa laatustandardia. (Laakso 2005, 113–116.)

Liiketoiminnan aloittaminen voi olla helpompaa ketjun avulla, mutta yrityksestä luopuminen on ketjusta riippuen helpompaa tai vaikeampaa. Ketju voi ostaa yrityksen tai auttaa etsimään uuden yrittäjän, mutta toisaalta se voi hankaloittaa yrityksen myymistä sopimusten ja velvoitteiden takia. (Laakso 2005, 107–111, 116–117.)

Kuviossa 4 on koottu tiivistelmäksi ketjuliiketoiminnan mahdolliset edut ja haitat. Etuja ja haittoja on melko tasapuolisesti, joten jokainen yrittäjä joutuu itse punnitsemaan ketjuuntumisen hyödyn itselleen.

2.6 Yhteenveto

Ketjuuntuminen on yritysten välistä yhteistyötä, jolla tähdätään menestymiseen yhdessä paremmin kuin yksin. Ketjun rakenne voi perustua omistamiseen, sopimuksiin tai näiden yhdistelmiin. Ketjun rakenne ja yhteistyön tiiviys kertovat ketjuuntumisen vaativuudesta ja kehittyneisyydestä: jotkin yritykset hoitavat yhdessä vain ostotoiminnan ja toiset ovat yhtä suurta yritystä. Ketjuliiketoimintaan ryhtymiseen voi olla vain yksi syy, kuten tehokkuus tai kilpailun kiristyminen, mutta usein se on monien tekijöiden summa. Jokainen yrittäjä arvioi omaa yritystään ja tilannettaan, sopiiko ketjuun liittyminen heille. Heidän täytyy myös punnita ketjuun kuulumisen etuja verrattuna haittoihin, kuten esimerkiksi markkinointietujen saamista verrattuna itsenäisyyden kaventumiseen.

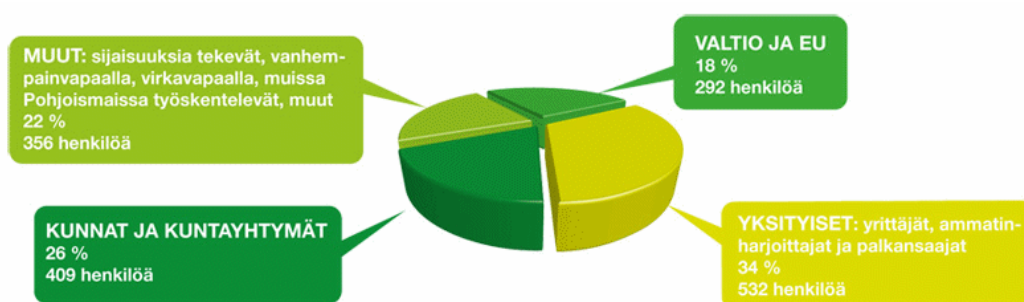
3 ELÄINLÄÄKÄRIASEMIEN TOIMINTA SUOMESSA

Tämä luku on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa esitellään eläinlääkintäpalveluala, tutkimuksen kohteena olevat eläinlääkäriasemaketju ja eläinlääkäriasemat sekä tutkimuksen toteutus ja tulokset.

3.1 Eläinlääkintäpalvelualan esittely

Tilastokeskus (2008) määrittelee eläinlääkintäpalvelut koti- ja lemmikkieläinten terveydenhoidoksi. Palveluita tuotetaan muun muassa eläinlääkäreiden vastaanotoilla, eläinlääketieteellisissä hoitolaitoksissa, konsultoimalla ja tekemällä kotikäyntejä eläinlääkäreiden ja -hoitajien toimesta. Määritelmään sisältyy eläinambulanssien toiminta.

Suomessa on noin 2 170 laillistettua eläinlääkärinä. Suomen Eläinlääkäriliittoon kuuluvista eläinlääkäreistä suurin ryhmä (34 %) työskentelee yksityisellä sektorilla yrittäjinä, ammatinharjoittajina ja palkansaajina. Loput työskentelevät kunnille ja kuntayhtymille, Suomen valtiolle ja Euroopan unionille tai muissa Pohjoismaissa. (Suomen Eläinlääkäriliitto 2013b.) Kuviossa 5 havainnollistetaan eläinlääkärien sijoittumista eri sektoreille.



KUVIO 5. Suomen eläinlääkärit (Suomen Eläinlääkäriliitto 2013a)

Yksityisiä vastaanottoja löytyy yli 225 kappaletta Suomessa. Vastaanoton voi omistaa yksi tai useampi eläinlääkäriyrittäjä tai muu taho. (Suomen Eläinlääkäri-liitto 2013a.) Suurin osa on parin eläinlääkärin yrityksiä ja suuria, yli 20 työntekijän yrityksiä on noin parikymmentä suurimmilla paikkakunnilla (Kauppalehti 2013). Asemat ovat usein erikoistuneet pieneläimiin, kuten koiriin, kissoihin, kaneihin ja jysijoihin sekä eksoottisiin eläimiin. Myös hevosklinikoita on olemassa. Monilla paikkakunnilla on vain yksi alan yritys ja periaatteessa vain Uudellamaalla on enemmän kilpailua (Asiakastieto.fi 2013).

Eläinlääkintäpalveluala kestää talouden suhdannevaihteluita paremmin kuin moni muu ala. Vuonna 2009 liikevaihto ja kannattavuus laskivat lähes kaikilla aloilla, mutta eläinlääkintäpalvelualalla liikevaihto kasvoi yli seitsemän prosenttia. Alan keskimääräinen omavaraisuusaste on yli 60 prosenttia (erinomainen) ja kannattavuus yli 20 prosenttia (sijoitetun pääoman tuotolla mitattuna erinomainen). Vertailuluku kaikilla muilla aloilla jää alle kuuteen prosenttiin. Tyypillisen eläinlääkäriaseman liikevaihto on noin puoli miljoonaa euroa. Koko alan liikevaihto on noin 200 miljoonaa euroa. Yksityisellä sektorilla kilpailu on vähäistä ja hyvin hoidetut yritykset menestyvät hyvin. Eläinlääkintäpalveluja tarvitaan niin kauan kuin on koti- ja lemmikkieläimiä, ja nykyään omistajat ovat valmiita panostamaan lemmikkiensä hyvinvointiin aikaista enemmän. (Asiakastieto.fi 2010; Asiakastieto.fi 2013; Kauppalehti 2013.)

Alalla on nähtävissä samanlaista muutosta kuin ihmisten terveydenhoitopalveluissa jo aiemmin: asemat ja klinikat ketjuuntuvat. Suomeen on perustettu useampia eläinlääkäriasemaketjuja ja ketjuuntuminen onkin saanut vauhdikkaan alun. Ensimmäinen ketju perustettiin vuonna 2008. (Salo 2013.)

3.2 Tutkimukseen osallistuneet tahot

Univet-ketju

Univet on Suomen ensimmäinen eläinlääkäriasemien ketju. Sen perustivat vuonna 2008 Espoon Eläinsairaala Oy, Kouvolan Eläinlääkäriasema ja raisiolainen Vetto-ri Oy. Ketjuun kuuluu tällä hetkellä 15 klinikkaa ja yksi eläinsairaala 14 paikka-

kunnalla. Univet työllistää noin 220 henkilöä, joista suurin osa on eläinlääkäreitä ja eläinhoitajia, loput hallinnon ja markkinoinnin ammattilaisia. Liikevaihto on noin 18,3 miljoonaa. Ketju markkinoi palveluitaan korkealaatuisina ja kehittävänsä pieneläinten eläinlääkinnällistä tasoa. Tavoitteena on toimia ”kasvuhakuisena, alan vahvana yrityksenä ja toimialan kehittäjänä, johon alan muidenkin yritysten on mahdollista ja kannattavaa liittyä”. Lisäksi Univet mainostaa yksittäisen eläinlääkäriaseman hyötyvän vahvasta ketjusta, alan parhaista käytännöistä ja mahdollisuuksista vaikuttaa koko toimialan kehittämiseen Suomessa. Univet kertoo panostavansa koko työyhteisön kehittämiseen ja työntekijöiden ammatilliseen koulutukseen. (Talouselämä 2013b; Univet 2013.)

Univet yhdistyi Evidensian kanssa vuonna 2012. Evidensia on Pohjolan suurin terveyden- ja sairauden hoitoa koirille, kissoille, hevosille ja eksoottisille eläimille tarjoava ryhmittymä. Ryhmittymällä on noin 50 eläinlääkäriasemaa ja -sairaala Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Ryhmittymän tavoitteena on tarjota ensiluokkaista terveyden- ja sairaanhoitoa Pohjois-Euroopan seuraläimille ja johtaa eläinlääketieteen kehittymistä. (Univet 2013.)

Univet aloitti yhteistyön lemmikkituoteketju Musti ja Mirrin kanssa vuonna 2013. Yhteistyön tavoitteena on ”tarjota ketjujen asiakkaille entistä kattavammin palveluita ja tuotteita lemmikkien kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen.” Ketjut tekevät läheisesti yhteistyötä muun muassa markkinoinnissa, suunnittelevat yhteisiä toimipisteitä ja tavoittelevat yhteistyön laajentamista myös muihin Pohjoismaihin. (Musti ja Mirri 2013.)

Eläinlääkäriasemat

Molemmat osallistuneet eläinlääkäriasemat sijaitsevat eteläisessä Suomessa ja kaupungissa, kuten rajausta vaati. Ketjuun kuuluva eläinlääkäriasema (myöhemmin ”A”) on ollut ketjussa tarpeeksi kauan, jolloin sen toiminta ketjuuntuneena eläinlääkäriasemana on jo vakiintunut. Eläinlääkäriasema A ei ole ketjun perustaja. A oli toiminut kymmenisen vuotta ennen ketjuun liittymistä, jolloin toiminta oli ollut jo hyvin kannattavaa ja asiakaskunta vakiintunut. Nykyään Univet Oy omistaa eläinlääkäriaseman ja entinen omistaja toimii työntekijän asemassa.

Itsenäinen eläinlääkäriasema (myöhemmin ”B”) on myös toiminut kauan, vaikka omistajanvaihdoksia on ollut. Nykyinen yritysmuoto on yksityinen osakeyhtiö. Toiminta on hyvin vakiintunutta, kuten myös asiakaskunta. Klinikka on harkinnut ketjuun liittymistä, mutta päättänyt jatkaa itsenäisenä yrityksenä vielä. Eläinlääkäriasemat ovat erikoistuneet lemmikkieläimiin kuten koiriin, kissoihin, kaneihin, jyrsijöihin ja muihin eksoottisiin eläimiin. Molempien eläinlääkäriasemien eläinlääkäreistä ja pieneläinhoitajista koostuvaan henkilöstöön kuuluu yli kymmenen työntekijää. Eläinlääkäriasemat tarjoavat palveluinaan muun muassa ennaltaehkäiseviä palveluita kuten rokotukset ja terveystarkastukset sekä perus- ja erikoissairaanhoidtoa. Lisäksi ne myyvät muun muassa lemmikkien erikoisruokia, vitamiinilisiä ja muita terveyden ja sairauden hoitoon tarvittavia tuotteita ja lääkkeitä.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa on kvalitatiivisen tapaustutkimuksen piirteitä. Laadullinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan, ymmärtämään ja luomaan kuvaavan mallin tutkittavalle ilmiölle (Pitkäranta 2010, 20). Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimusmenetelminä suositetaan muun muassa haastatteluita ja havainnointia. Niissä tutkittavien ääni ja näkökulma pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.) Tapaustutkimus antaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134).

Tässä tutkittava ilmiö on eläinlääkäriasemien ketjuuntuminen. Opinnäytetyössä pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään viitekehyksen sekä tutkimuksen avulla, miksi eläinlääkäriasema valitsee kuulua ketjuun itsenäisen toiminnan sijaan. Kvalitatiivinen tutkimus on myös tilannesidonnaista (Pitkäranta 2010, 21). Se tarkoittaa, että tässä tutkimuksessa tulevia asioita ei voida yleistää koskemaan jokaista ketjua tai eläinlääkäriasemaa. Tilanteet, kokemukset sekä odotukset ovat tapauskohtaisia ja sidottuja tähän ajankohtaan. Sekä kyselyn että haastattelun kysymykset suunniteltiin sen perusteella, mitä kohteilta haluttiin saada selville pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen ja sen pohjalta muotoiltuun tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui toinen Suomen suurimmista ketjuista: Univet. Univet lähti tutkimukseen mielellään mukaan. Univetilla on ketjuna pisin kokemus, ja heidän toimintansa on laajaa useine klinikoineen ympäri Suomen. Haluttu aineisto kerättiin heiltä avoimella kyselylomakkeella (liite 1), joka lähetettiin sähköpostilla ketjun johdolle 16.9.2013. Vastausaikaa annettiin 30.9.2013 asti. Avoin kyselylomake on taloudellinen, mutta tehokas tapa kerätä tietoa. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle vapaat kädet, joten tutkija ei pääse ohjailemaan vastauksia kuten esimerkiksi monivalintakysymyksillä. Avoimet kysymykset ovat myös hyvä keino silloin, kun vastauksia ei voida ennustaa etukäteen. Kyselylomake valikoitui edellä mainituista syistä sekä syystä, että haluttu tieto oli lähinnä faktaa, joten syvällisemmän haastattelun ei katsottu olevan tarpeellinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195–201.)

Kysely tehtiin Microsoft Wordillä ja sen kehitystyökaluilla, jotta lomaketta ei voisi muokata muutoin kuin vastauskohdista. Kyselyn olisi voinut tehdä myös Webropolilla, mutta sille ei ollut tarvetta pienen vastaajajoukon takia. Väärinymmärrysten välttämiseksi toinen henkilö tarkasti kysymykset. Lähetetyssä sähköpostissa tuotiin ilmi rehellisyyden vuoksi toivotut tutkimuksen kohteet eli ketjut nimineen sekä kaksi nimettömästi osallistuvaa eläinlääkäriasemaa.

Univetin toimitusjohtaja Pekka Happoseen otettiin puhelimitse yhteyttä 15.10.2013, jolloin varmistettiin vielä, että ketju suostuu tutkimukseen, vaikka mukana ei ole muita saman alan ketjuja. Lisäksi kysyttiin lisätietoja kyselyyn liittyen. Väärinymmärrysten välttämiseksi Pekka Happonen tarkisti kyselyn tulosten puhtaaksikirjoitetun version.

Toiset tutkimuskohteet eli eläinlääkäriasemat valikoituivat sijainnin ja toiminnan pituuden perusteella. Molempien piti toimia kaupungissa eteläisessä Suomessa, toisen lisäksi kuulua Univet-ketjuun. Molempien toiminnan piti myös olla vakiintunut ketjun jäsenenä tai itsenäisenä eläinlääkäriasemana. Tutkimukseen haluttiin sekä ketjuun kuuluvan klinikan että itsenäisen klinikan näkökulmat, koska toinen edustaa kokemuksia ketjun jäsenyydestä ja toinen asenteita sekä käsityksiä ketjuun kuulumisesta. Haastateltavia on kaksi rajallisen ajan takia ja koska kyseessä

on tapaustutkimus eli tutkitaan yhtä tai muutamaa tapausta. Molemmat osallistuvat tutkimukseen anonymisti.

Eläinlääkäriasemia teemahaastateltiin helmikuussa 2014. Haastateltavat ovat kyseisten eläinlääkäriasemien asiantuntijoita eli klinikan joko nykyisiä tai entisiä toimitusjohtajia. Teemahaastattelu on menetelmänä aikaavievämpi kuin kyselylomake, mutta sen avulla saadaan joustavammin ja syvemmin tietoa. Vastaajan on mahdollista tarkentaa ja selventää vastauksia saman tien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204 - 208.) Teemahaastattelua varten suunniteltiin teemat ja kysymyksiä teemojen alle, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattoivat haastattelun aikana hyvin muuttua. Haastattelu A toteutettiin puhelinhaastatteluna ja haastattelu B henkilökohtaisesti. Ensimmäiseksi haastateltiin ketjuun kuuluvaa, jotta voitiin huomioida mahdolliset esiin nousevat tärkeät huomiot seuraavassa itsenäisen klinikan haastattelussa. Haastattelut nauhoitettiin sekä puhtaaksikirjoitettiin, ja haastattelumateriaalit löytyvät tekijältä.

Aineistojen analyysi aloitettiin koodaamalla eli jäsentelemällä tulostettu aineisto yliviiivaamalla värikynillä teemojen mukaisia kohtia teksteistä. Sekä kysely että haastattelut oli rakennettu teemojen ympärille, jotka ohjasivat olennaisten asioiden etsimistä aineistosta. Koodaus selkeytti aineiston läpikäyntiä. Aineiston läpikäymisessä oli tärkeää nimenomaan sisältö, eikä esimerkiksi haastateltavan puhetapa. Koodauksen avulla teemoista muodostettiin taulukoita, joiden sisältöjä verrattiin toisiinsa sekä teoriaan. Niistä etsittiin yhteneviä ja eriäviä seikkoja sekä mahdollisia uusia huomioita aiheesta. Muistiinpanojen avulla aineistoa alettiin tulkita ja kirjoittaa auki. Analyysi ja tulkinta molemmat etenivät deduktiivisesti eli teorialähtöisesti.

3.4 Tulokset

3.4.1 Ketjun toiminta ja tarjonta

Univet vastasi ketjun toiminnan perustuvan omistamiseen. Ketjuun liittyvät eläinlääkäriasemat eivät siten ole toiminnassa mukana sopimuksilla, vaan ketju omistaa klinikat ja entiset yrittäjät toimivat palkattuina työntekijöinä. Puhelinkeskuste-

lun mukaan päätöksenteko tapahtuu ketjun johdossa, mutta usein myös eläinlääkäreiden ja hoitohenkilökunnan avulla. Eläinlääkärit ja hoitohenkilökunta osallistuvat vahvasti paikalliseen päätöksentekoon. Vaikka Univet toimii valtakunnallisesti, toimii se myös paikallisesti ja eläinlääkäriasemat itse tuntevat alueensa ja asiakkaansa parhaiten. (Happonen 2013.)

Kysyttäessä ketjun tarjonnasta, Univet vastasi tarjoavansa:

- koulutusta
- hallintopalveluita
- markkinointia
- hankintoja kuten laitteita ja tavaroita
- yhtenäisen ulkoisen ilmeen sekä
- tietojärjestelmät.

Lisäksi se tarjoaa ketjukulttuuria ja yhtenäiset tavat toimia. Osaamisen jakamisen eli koulutuksen Univet kertoo olevan ketjun kulmakiviä. Koulutus tapahtuu Univet Akatemian alla tutorien ja kokeneiden kollegoiden opastuksessa. Akatemia mahdollistaa lääketieteen eri alueiden erikoisosaamisen hankkimisen, tietotaitovaihdon sekä osallistumisen kansainvälisiin koulutusohjelmiin. Ketju kertoo panostavansa niin hoitohenkilökunnan kuin asiakaspalveluhenkilökunnan kouluttamiseen sekä klinikoiden esimiesvalmennukseen.

Univetin tarjonta vastaa pitkälti teoreettisen viitekehyksen sisältöä. Vastausten perusteella Univetiin kuuluvat eläinlääkäriasemat saavat monipuolisen tuen eläinlääkäriaseman ja henkilöstön toiminnan tukemiseen sekä kehittämiseen. Eläinlääkäriaseman on muun muassa helpompi keskittyä olennaiseen eli hoitotyöhön ja asiakaspalveluun, kun hallinto on keskitetty muualle ja jos tietojärjestelmät ovat toimivat. Valtakunnallinen markkinointi ja yhtenäinen ulkoinen ilme voivat tuoda enemmän näkyvyyttä yksittäiselle klinikalle. Usein kalliit laiteinvestoinnit mahdollistuvat ketjuun kuuluvalla klinikalla useammin kuin itsenäisellä klinikalla. Laiteinvestointien lisäksi koulutus nostaa hoidon laatua, mikä on tärkeää asiakkaille. Ketjun kautta pääsee helpommin koulutukseen.

3.4.2 Ketjuun kuulumisen edut ja rajoitukset

Univetin mukaan ketjuun kuulumisen hyödyttää eläinlääkäriaseman toimintaa monella tapaa. He luettelevat muun muassa modernit laitehankinnat ja asiakaslähtöisen toimintamallin. Moderni laitteisto mahdollistaa monipuolisemman eläinpotilaan tutkimisen ja hoitamisen, mikä tuo asiakkaita. Yksittäisellä klinikalla harvemmin on varaa hankkia yksinään paljon kallista laitteistoa. Asiakaslähtöinen toimintamalli tukee toimintaa myös tuomalla asiakkaita ja erityisesti luomalla asiakastyytyvää asiakastytyvyyttä, jotta asiakkaat tulisivat uudestaan.

Eläinlääkäriasema hyötyy myös ammattitaitoisella ja hyvinvoivalla henkilökunnalla: Univetin mukaan henkilökunta saa kehittymismahdollisuuksia, kollegiaalisen ja sosiaalisen työyhteisön, halutun ja turvallisen työpaikan sekä miellyttävät työskentelyolosuhteet.

Liittyessään ketjuun klinikka sitoutuu yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja ketjukulttuuriin. Univet ei koe ketjun rajoittavan eläinlääkäriasemien toimintaa. Univet kertoo voivansa tarjota uusia mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaa uusien palveluiden muodossa. Vaikka he toimivat valtakunnallisesti, arvostavat he paikallisuutta ja paikallisten olosuhteiden tuntemusta. Heidän mukaansa pääyhteistyökumppaneille keskitetyt ostot voivat joidenkin mielestä tuntua toiminnan rajoittamiselta. Kehitysehdotuksia Univet on saanut ja kertoo arvostavansa niitä.

Suoraan ei voi sanoa Univetin rajoittavan eläinlääkäriaseman toimintaa, koska ihmiset kokevat asiat subjektiivisesti. Se mikä yhden mielestä on erittäin toimintaa rajoittavaa, toinen ei välttämättä koe sen rajoittavan, kuten Univetin esimerkki keskitetyistä ostoista. Joku haluaa itse päättää valikoimista ja hankkinnoista, kun taas toinen luottaa ketjun päätöksiin hankintojen suhteen ja kokee helpommaksi, kun ei tarvitse itse päättää. Sitoutuminen yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja ketjukulttuuriin voi myös tuntua rajoittamiselta. Tavoitteet ja ketjukulttuuri on kuitenkin oltava, koska niillä turvataan suuren ketjun sujuva ja kannattava toiminta.

3.4.3 Liittyminen

Sekä ketjuun kuuluvaa (A) että ketjuun kuulumatonta eläinlääkäriasemaa (B) teemahaastateltiin. Yhteiset haastattelun teemat molemmille olivat:

- ketjuun liittyminen
- ketjuun kuulumisen edut ja haitat.

Lisäksi ketjuun kuuluvalla eläinlääkäriasemalla oli kolmas teema, joka oli tyytyväisyys ketjussa. Ketjuun kuuluvaa haastateltiin perustuen hänen kokemuksiinsa ketjutoiminnasta ja ketjuun kuulumatonta perustuen heidän käsityksiinsä ja ajatuksiinsa ketjutoiminnasta.

Haastateltavilta kysyttiin alkuun syitä ketjuun liittymiseen eli miksi on liittynyt tai miksi liittyisi ketjuun. Ketjuun liittynyt eläinlääkäri kertoi pääasialliseksi syyksi yksinjäämisen tunteen. Hän koki jäävänsä hyvin yksin eläinkäärinä, yrittäjänä ja työnantajana. Hän yritti muun muassa hakea tukea yrittäjäjärjestöjen puolelta ja esimieskursseilta, mutta ne eivät tarjonneet sitä, mitä hän kaipasi. Hän koki, etteivät hänen rahkeensa, aikansa ja voimavaransa riittäneet kaiken yhdistämiseen, uudistumiseen ja kilpajuoksussa pysymiseen. Kun hänen piti valita joko tinkiminen osaamisen ja palvelun laadun tasosta tai luopuminen hallinnasta ja itsenäisyydestä, valitsi hän mieluummin jälkimmäisen. Hän haluaa vaalia osaamistaan ja kouluttaa itseään pidemmälle kunnianhimoisesti, jotta voi palvella asiakkaitaan hyvin. Univet-ketjuun hän päätyi samasta syystä. Keskustelujen ja Univetista tutujen ihmisten myötä hän sai tunteen, että heillä on korkea osaamisen taso ja sitä halutaan ylläpitää korkean laadun lisäksi. Univetissä hänen osaamistaan osattaisiin arvostaa ja kehittää.



KUVIO 6. Haastateltavien syyt liittyä ketjuun

Itsenäisen klinikan omistaja kertoi, etteivät he näe tarpeelliseksi liittyä ketjuun, vaikka ketjut ovat heitä lähestyneet ja harkintaakin on ollut. Toistaiseksi he haluavat säilyttää päätösvallan kaikissa asioissa. Omistusperusteiseen ketjuun he eivät aio liittyä ainakaan vähään aikaan, mutta yhteistyö muiden ketjuuntumattomien klinikoiden kanssa sopimuksilla tai ilman kiinnostaa kyllä. He ovat sen suuntaista jo vähän suunnitelleetkin. Jos he liittyisivät omistusperusteiseen ketjuun, luettelivat he syiksi mahdolliset kustannussäästöt muun muassa yhteisostoissa sekä koulutukset. Myös siinä tilanteessa liittyminen olisi mahdollista, jos omistajalla olisi edessä eläkkeelle siirtyminen, eikä eläinlääkäriasemalle olisi jatkajaa. Vapaaehtoiselle ketjulle tai muulle yhteistyölle olisivat syynä koulutukset ja mahdollisuus lähettää potilaita yhteistyössä toimivalle eläinlääkärille/spesialistille samalla säilyttäen klinikan itsenäisyyden ja päätösvallan. Toisaalta pystyvät he nytkin lähettämään asiakkaita Univetin omistamaan eläinsairaalaan, mutta asiakkaiden paluusta tai takaisinohjauksesta heidän klinikalleen ei heidän mukaansa ole takuita. Kuvioon 6 on koottu haastateltavien syyt liittyä ketjuun.

3.4.4 Edut ja haitat

Haastatteluilla kartoitettiin myös ketjuun kuulumiseen liittyviä etuja/hyötyjä sekä haittoja/rajoitteita. Haastattavien vastauksissa oli yhteneväisyyksiä molempien suhteen. Kuvioon 7 on koottu ketjuun kuulumisen edut ja haitat haastateltavien mukaan.

Selkeinä etuina molemmat kertoivat koulutukset, verkostoitumisen sekä tietotaidon jakamisen. Ketjut kuten Univet tekevät kouluttautumisen helpommaksi, koska osallistujia on paljon ja erilaisten asiantuntijoiden hankkiminen luennoitsijoiksi on helpompaa suuremmilla resursseilla. Verkostoituminen helpottuu huomattavasti ketjun tai muun yhteistyön myötä myös. Verkostoitumisen ansiosta eläinlääkärit pystyvät jakamaan tietotaitoa, tukea ja neuvoja keskenään. Etenkin haastateltava A korosti verkostoitumista suurimpana etuna. Ketjuun liittymisen myötä hän on saanut uusia työkavereita ja kollegoita, jotka ovat auttaneet ja opettaneet valtavasti. Hän on myös oppinut uusia työtapoja sekä toimenpiteitä. Univetin tarjoamat koulutukset ovat hänen mukaansa olleet hyviä, ja hän on erittäin tyytyväinen niihin.

Muina etuina hän kertoo muun muassa, ettei hänen tarvitse enää hoitaa hallintoasioita, kuten taloushallintoa, tai toimia esimiesasemassa. Niiden sijaan hän voi nyt keskittyä omaan erikoisosaamiseensa eli eläinlääkintään ja siinä kehittymiseen. Hänen tapauksessaan ketjun keskitetystä taloushallinnosta on ollut hyötyä. Suuremman päätösvallan menetyksen myötä hänen ei myöskään ole täytynyt toimia esimiesasemassa. B:lle päätösvallan menettäminen taas ei tule kysymykseen, joten heille se on selkeä haitta. A kertoo eduksi myös sen, että saman katon alla pystytään tarjoamaan nykyään laajennetusti palveluita asiakkaille uusien eläinlääkärin myötä. Heillä on eri osaamisalueet ja pystyvät hoitamaan eri potilaita ja tapauksia.

Haastateltava B on samaa mieltä: ketjuuntumisen myötä potilaita pystyisi lähettämään toiselle klinikalle specialistille ja se olisi etu. Aikaisemmin mainittujen lisäksi B listaa eduksi myös yhteisostot ja muut taloudelliset hyödyt, jos ne pystytään järjestämään järkevästi, eli logistiikasta ei tule ylimääräisiä kustannuksia ja ei

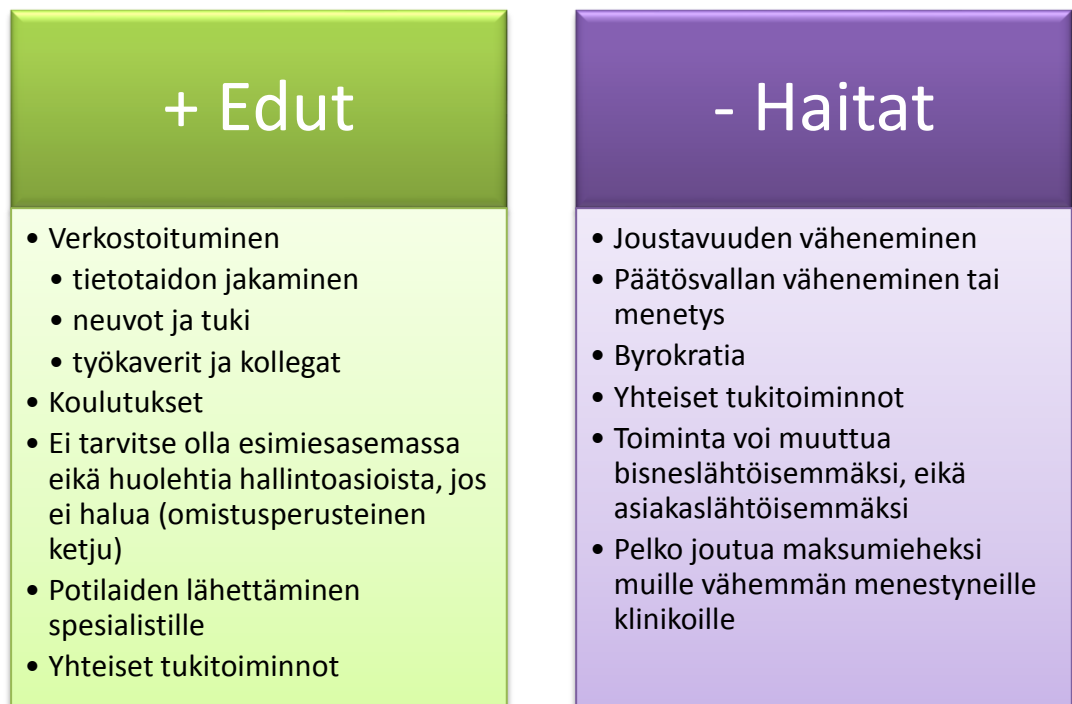
jouduta sitoutumaan esimerkiksi yhden lääkeyrityksen lääkkeisiin tai tietyn merkin ruokiin.

Ketjuun kuulumisen haitoissa heillä on myös osin yhtenevät mielipiteet. Päätösvalan väheneminen tai menetys koetaan enemmän tai vähemmän haittana. Etenkin haastateltava B kokee sen haittana, ja siksi he eivät olekaan liittyneet ketjuun. Toisena haittana molemmat mainitsevat tietynlaisen jäykkyyden. Haastateltava A kertoo, etteivät vanhat asiakkaat saa hänelle enää yhtä helposti aikoja tai heidät ohjataan toiselle lääkärille. Byrokratia on tullut jonkin verran väliin, eikä hän voi asiaan vaikuttaa. Asiakassuhteet olivat ennen hänen mukaansa tiivimpiä ja asiakkaan kannalta helpompia. Itsenäinen klinikka kertoo pystyvänsä olemaan joustavampi itsenäisenä. He kertovat pystyvänsä tilaamaan pieniäkin eriä asiakkaan haluamaa lääkettä, koska joskus asiakas haluaa juuri tiettyä lääkettä, vaikka vastaavaa olisi tarjolla. Valikoimissaan he pitävät erilaisia ruokia ja lyhyellä varoitusaajalla tilaavat uusia asiakkaalle tarvittaessa. He eivät ole siten sidottuja tiettyihin lääkkeisiin tai ruokiin. Lisäksi he pelkäävät, että ketjuissa saneltaisiin tiettyjä toimenpiteitä tehtäväksi tiettyssä ajassa tietty määrä, jolloin toimenpiteitä kuten röntgeniä tehtäisiin liian heppoisin perustein. Toinen pelko, on että ketjussa joutuisi muiden huonommin menestyvien eläinlääkäriasemien ”maksumieheksi”.

Molemmat listaavat muut yhteiset tukitoiminnot kuten markkinninnin ja tietojärjestelmät osittain haitaksi. Haastateltava A ei kommentoi tukitoimintoja haittoina muuta kuin kertomalla niissä olevan sekä hyvää että puutteita. Klinikka B kokee niiden muun muassa rajoittavan toimintaa tai antavan liikaa tietoa kilpailijoille. Vapaaehtoisessa ketjussa tai muussa yhteistyön muodossa he eivät halua jakaa esimerkiksi taloudellisia tietojaan, eivätkä pysty jakamaan potilastietoja yhteisten tietojärjestelmien kautta vaitiolo- ja salassapitovelvollisuuksista johtuen.

Parhaimpana asiana haastateltava A mainitsee ihmiset, kollegat ja asiantuntijuiden määrän, jota kollegoilla on. Huonoimmaksi asiaksi hän toteaa sen, etteivät hänen vanhat asiakkaansa saa ehkä suuremmassa ja jäykemmässä systeemissä yhtä hyvää palvelua kuin aiemmin. Itsenäinen klinikka toteaa mietinnän jälkeen parhaimmaksi ehkä mahdollisuuden lähettää potilaita specialistille. Huonoimmat asiat ovat heidän mukaansa taloudellinen stressi ja paine, itsenäisyyden menetys

sekä ketjujen ”bisnesajattelu” eli työtä tehtäisiin eläinten sijaan enemmän bisneksen vuoksi. He tarkentavat vielä, että tietysti heidänkin toimintansa täytyy tuottaa voittoa, koska ovat yritys, mutta heillä on eri lähtökohdat toiminnalle kuin ketjuilla.



KUVIO 7. Ketjuun kuulumisen edut ja haitat haastateltavien mukaan

3.4.5 Tyytyväisyys

Haastateltava A:lta tiedusteltiin lopuksi, onko hän ollut tyytyväinen ketjuun kuulumiseen ja onko ketjun toiminnassa jotain parannettavaa. Hän kertoi olevansa osaan asioista hyvinkin tyytyväinen, mutta on myös asioita, jotka eivät ole vastanneet hänen odotuksiaan. Toiminnassa löytyy siten parannettavaa, kuten hänen mielestään varmasti jokaisessa asiassa. Ketjutoiminta kun on eläinlääkintäpalvelualalla vielä uutta, joten se on uutta ketjun luojille, kuten myös eläinlääkäreille ja -hoitajille.

3.5 Pohdinta

Tuloksista kävi ilmi, että syitä ketjuun liittymiseen on monenlaisia riippuen eläinlääkäriaseman omista lähtökohdista. Haastateltava A halusi tavoitella verkostoitumisen etuja liittyessään ketjuun, kuten myös haastateltava B, jos liittyisi ketjuun. Molemmilla on kuitenkin eri lähtökohdat. A pääsi eroon yksinjäämisen tunteesta ja pystyi ylläpitämään osaamisen ja palvelun laadun tason korkealla, vaikka menettikin itsenäisyytensä. Klinikka B taas kokee menestyvänsä hyvin yksin itsenäisenä ja hakisi ketjusta lähinnä osaamisen ja palvelun laadun tasoa nostavia asioita.

Eläinlääkintäpalvelualalla ketjuun ajavia tekijöitä ovat todennäköisesti ostajien eli asiakkaiden vaikutusvalta, korvaavan tuotteen tai palvelun uhka sekä vastavuoroisuus ja tehokkuus. Asiakkaat ”äänestävät jaloillaan” eli vaihtavat varsin helposti palveluntarjoajaa, jos nykyinen ei miellytä, mikä pakottaa eläinlääkäriasemat toimimaan tietyllä laatutasolla ja aidosti asiakaslähtöisesti. Vastavuoroisuus eli yhteistyö ja koordinaatio sekä tehokkuus toimivat motivaationa yhteistyölle, jotta saavutetaan yhteiset tavoitteet yksinkertaisemmin ja tehokkaammin.

Ketjuun kuulumisen voi tuoda yksittäiselle eläinlääkäriasemalle monia etuja: muun muassa henkilökunta saa keskittyä oleelliseen eli aikaa vapautuu hoitotyöhön, saa tukea, neuvontaa ja koulutusta, hallinnollisia tukipalveluita, yhteisostojen edut ja investointimahdollisuuksia. Yksinäisen eläinlääkärin ei tarvitse toimia enää yksin, vaan hän saa tukea ja verkostoja. Oman ammattitaidon ylläpito voi helpottua ketjun tarjoamilla koulutusmahdollisuuksilla. Eläinlääkäriaseman toimintaa voi olla helpompi kasvattaa, kun taustalla on ketjun tuki tai oman eläinlääkäriaseman voi myydä ketjulle, kun jatkajaa toiminnalle ei ole. Kalliita investointeja on helpompi tehdä yhdessä sekä kulut voivat laskea ja neuvotteluasema parantua, kun tehdään yhteisostoja tarvikkeista sekä lääkkeistä.

Toisaalta ketjuun kuulumisen voi tuoda haittoja. Omistusperusteisessa ketjussa päätösvaltaa siirtyy paljon klinikalta ketjulle, jolloin vaikutusvalta klinikan asioissa vähenee. Eläinlääkäriasema voi kokea ketjuun kuulumisen esimerkiksi toimintansa rajoittamisena tai näkemyserot haittaavat. Ketjun asettamat tavoitteet, ketju-

kulttuuri tai päätökset eivät välttämättä miellytä jokaista eläinlääkäriä/eläinlääkäriasemaa – esimerkiksi yhteisostot voivat sitouttaa käyttämään vain tiettyjä lääkkeitä tai erikoisruokia. On myös mahdollista, että byrokratian myötä asiakkaan on hankalampi päästä haluamalleen eläinlääkärille tai joustavuus vähenee. Kun yrittäjällä on voimakas näkemys oman yrityksen toiminnasta, ei yrityksen myyminen välttämättä tule kysymykseen, vaan yhteistyötä pitäisi etsiä vapaaehtoisesta ketjusta tai muusta yhteistyön muodosta.

Eläinlääkäriyrittäjälle ketjuun kuulumisen on kuitenkin potentiaalinen vaihtoehto. Yhdessä toimiminen on voimaa ja sen ansiosta pystyy saavuttamaan asioita, joita ei välttämättä yksin pystyisi. Omasta kokemuksesta tiedän, että lemmikinomistajat saattavat matkustaa pitkiäkin matkoja saadakseen haluamansa palvelua tai päästäkseen haluamansa eläinlääkärin luokse, vaikka lähellä olisi eläinlääkärin palveluja tarjolla. Etenkin eksoottisten eläimien tai harvinaisempien toimenpiteiden takia omistajat matkustavat hyvän palvelun luokse. Eläinlääkäriaseman pitää pystyä tarjomaan laadukasta palvelua sopivaan hintaan erilaisille asiakkaille ja tarpeille, jotta varmistaa asemansa asiakkaiden keskuudessa ja pysyy kilpailussa mukana. Toiset pystyvät siihen hyvin yksin, toiset haluavat ketjun avukseen.

Ketjuja on kuitenkin erilaisia Suomessa, ja ne todennäköisesti poikkeavat toiminnaltaan toisistaan. On suuria ja pieniä ketjuja, omistukseen ja sopimukseen perustuvia ketjuja. Ketjuun liittymistä harkitsevan eläinlääkäriyrittäjän kannattaa tehdä selvitystyötä, jotta löytää klinikalleen sopivan ketjun tai perustaa itse sellaisen. Suurilla ketjuilla tarjottavia palveluita on paljon ja toiminta on kehittynyttä ja vaativaa. Pienillä ketjuilla toiminta on todennäköisesti paljon vaatimattomampaa ja yhteistyössä toimitaan tavoitellen ryhmän etuja esimerkiksi koulutuksien ja yhteisostojen suhteen. Yhteistä kaikille ketjuille on todennäköisesti tiedon, taidon ja tuen jakaminen.

Oman klinikan perustamiseen sain hyviä näkökulmia. Ketjuun kuuluvaa klinikkaa en pystyisi perustamaan tai työllistämään itseäni sillä, jos ketjun toiminta perustuu omistamiseen ja tukipalvelut on keskitetty ketjun keskusyksikköön. Klinikka olisi siksi todennäköisesti itsenäinen klinikka tai osa vapaaehtoista ketjua. Tulisin haluamaan yhtiökumppaniksi eläinlääkärin, joka toimisi eläinlääkinnän asiantuntija-

na samalla, kun itse toimin liiketoiminnan asiantuntijana. Täten päätöksenteossa ja toiminnassa tulisivat molemmat näkökulmat otettua huomioon. Toimipaikan sijainti tulisi valita huolella, koska usein asiakkaat käyvät tutuilla ja hyviksi todetuilla vastaanotoilla. Asiakkaiden saamisessa joutuisi näkemään vaivaa, ellei yhtiökumppanilla ole jo ennestään vakiintunutta asiakaskuntaa.

Tutkittavana aiheena eläinlääkäriasemien ketjuuntuminen on uusi siksi, että ketjuuntuminen eläinlääkintäpalvelualalla on varsin uutta. Vähittäiskauppojen ketjuuntumista on tutkittu enemmänkin, mutta alana se on hyvin erilainen verrattuna eläinlääkintäpalvelualaan. Samat säännöt ja tulokset eivät siten päde molempiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on toimia neutraalin näkökulman omaavana oppaana eläinlääkäreille, jotka harkitsevat ketjuun liittymistä. Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että ketjut ovat varsin kattavasti ottaneet yhteyttä eläinlääkäriasemiin ja halukkaat klinikat ovat liittyneet ketjuihin. Todennäköisesti moni on jättänyt liittymättä epävarmuustekijöistä johtuen: he haluavat ensin nähdä, mihin suuntaan eläinlääkäriasemien ketjuuntuminen kehittyy ja millaisia kokemuksia siitä on. Tämän opinnäytetyön onkin tarkoitus tarjota tietoa ja tukea päätöksentekoon. Ketjut järjestävät esittelytilaisuuksia kiinnostuneille klinikoille, mutta tilaisuudet ovat todennäköisesti tavalla tai toisella markkinointimielessä järjestetty, jolloin etuja korostetaan luonnollisesti enemmän kuin haittoja.

Työskentelyn aikana ei ollut suurempia ongelmia. Empiiristä osiota aloittaessa olisi voinut tiedustella ketjujen halukkuutta osallistua tutkimukseen, koska alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa joutui muuttamaan matkan varrella. Muutos ei ollut huono asia, vaan ongelma muuttui mahdollisuudeksi. Sen ansiosta joutui arvioimaan uudelleen suunnitelmaansa ja työhön tuli lisättyä itsenäisen klinikan näkökulma pelkästään ketjuun kuuluvien klinikoiden näkökulman sijaan. Aikataulukin venyi hieman alkuperäisestä - osittain tekijästä riippumattomista syistä, osittain muiden opintojen ja työnteon aiheuttaman ajanpuutteen takia. Työn valmistumisella ei tosin ollut suurta kiirettä, joten viivästys ei haitannut.

3.6 Tutkimuksen arviointi

Tilastokeskuksen (2013) määritelmien mukaan validiteetti ilmaisee sitä, miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta käytetyllä menetelmällä eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Laadullisen tutkimuksen kohdalla määritelmiä joutuu soveltamaan. Perinteisesti validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu täysin sellaiseen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, koska laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä muun muassa havaintojen muuttuminen eri aikoina ja eri tilanteissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Työn luotettavuus on melko hyvä. Tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä pitikin ja sopivilla menetelmillä, eli validiteetti on hyvä. Tutkimus ja siihen käytetyt menetelmät on suunniteltu ja toteutettu harkitusti, ja ne ovat tuoneet oikeanlaiset tulokset, joiden avulla on pystytty vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen eteneminen on selitetty mahdollisimman tarkasti ja tulokset litteroitu. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat mielellään osallisina, joten he vaikuttivat avoimilta ja rehellisiltä, ja aineistoa kerääntyi mukavasti.

Tutkimusta voidaan pitää myös sen osalta luotettavana, koska tutkimusaineisto kerättiin oikeilta yrityksiltä, joihin tekijä ei ole työsuhteessa. Lisäksi tekijä on perehtynyt tutkittavaan toimialaan niin opiskelu- kuin yksityiselämässä jo aikaisemmin oman kiinnostuksen myötä. Tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan kaikkia ketjuja tai eläinlääkäriasemia, koska syyt ja kokemukset ovat tapauskohtaisia ja sidottuja tutkittuun ajankohtaan. Tämä on tavallista laadullisessa tutkimuksessa. Lisäksi kyseessä on tekijän ensimmäinen laadullinen tutkimus.

Aihetta voisi jatkaa tutkimalla syvällisemmin eläinlääkäriasemien ketjuun kuulumista. Tutkimukseen voisi sisällyttää useita eläinlääkäriasemia joko tietyltä alueelta tai koko Suomen alueelta. Olisi mielenkiintoista tietää, miten ketjuuntuminen on onnistunut laajemmassa mittakaavassa ja miten sitä voisi kehittää paremmaksi. Olisi myös mielenkiintoista tehdä kartoitus useampien suurien ja pienien ketjujen toiminnasta, mutta tutkimusta ei välttämättä voi toteuttaa liikesalaisuuksista johtuen.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyö tutki eläinlääkintäpalvelualan yrittäjyyttä ja ketjuuntumista alalla. Suomessa alan ketjuuntuminen on alkanut vasta vähän aikaa sitten, mutta moni eläinlääkäriasema on jo perustanut ketjun tai liittynyt ketjuun. Tavoitteena oli selvittää, miksi eläinlääkäriasema liittyy ketjuun. Tavoitteen saavuttamiseksi selvitettiin, millaista ketjun toiminta voi olla ja mitä etuja sekä haittoja ketjuun kuulumiseen voi liittyä. Opinnäytetyö toimii tietopakettina eläinlääkäriasemille, jotka harkitsevat ketjuun liittymistä.

Opinnäytetyö koostui teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitekehys käsitteli ketjuuntumista ja ketjuyrittäjyyttä. Aluksi määriteltiin käsitteet ja tehtiin katsaus, millaisia ketjun rakennevaihtoehtoja ja ketjuuntumismuotoja on olemassa. Lopuksi kartoitettiin ketjuliiketoimintaan ajavia tekijöitä sekä ketjuuntumisen etuja ja haittoja.

Empiirisen osuuden tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimus rajattiin yhteen suurimmista ketjuista (Univet) ja kahteen eläinlääkäriasemaan: ketjuun kuuluvaan ja itsenäiseen. Ketjun johtoa haastateltiin avoimella kyselylomakkeella ja eläinlääkäriasemia teemahaastateltiin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että syitä ketjuun liittymiseen on monenlaisia ja ketjuun kuulumisen voi tuoda mukanaan monia etuja. Syinä voivat olla esimerkiksi verkostoituminen ja kustannussäästöt. Etuja voi olla muun muassa ajan vapautuminen toimitustöistä hoitotyöhön, tietotaidon jakaminen, koulutukset, hallinnolliset tukipalvelut ja mahdollisuus suurempiin investointeihin. Etenkin koulutuksia sekä verkostoitumista ja sen myötä tulevia hyötyjä pidettiin suurimpina etuina

Yrittäjästä ja ketjusta riippuen voi ketjuuntumisesta tulla myös haittoja, kuten näkemyseroja tai toiminnan rajoituksia. Toiminnan joustavuus voi vähentyä tai yhteiset tukitoiminnot eivät vastaa odotuksia. Haittoja ja syitä ei voida yleistää koskemaan jokaista eläinlääkäriasemaa, mutta ne antavat viitekehystä, millaisia mahdollisia etuja ja haittoja voi olla. Yhdessä toimimisessa on usein voimaa ja se

mahdollistaa asioita, joihin ei yksin välttämättä pystyisi. Ketjujen toiminnassa ja tarjonnassa on eroja, joten yrittäjän tulisi tehdä ennen liittymistä selvitystyötä.

LÄHTEET

Asiakastieto.fi. 2010. Lehdistötiedote [viitattu 3.6.2013]. Saatavissa:

<http://www.asiakastieto.fi/asiakastieto/ajankohtaista/index.jsp?T=nu&A=373>

Asiakastieto.fi. 2013. Eläinlääkintä on naisten vahvasti kannattava bisnes [viitattu 3.6.2013]. Saatavissa:

http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/uutiskirje/2012/10_osakkaat_naiset.jsp

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY

Happonen, P. 2013. Toimitusjohtaja. Univet. Puhelinkeskustelu 15.10.2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kamppila, P. 2013. Ketjut jyräävät eläinlääkintään. Etelä-Suomen Sanomat 20.6.2013.

Kauppalehti. 2013. Eläinlääkäriasemat keskittyvät kahteen ketjuun [viitattu 5.7.2013]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/elainlaakariasemat+keskittyvat+kahteen+ketjuun/201307452923>

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava.

Ketju.fi. 2013. Mitä on ketjuyrittäjäyys? [viitattu 19.6.2013]. Saatavissa:

http://www.ketju.fi/index.php?node_id=17251

Laakso, H. 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Musti ja Mirri. 2013. Lemmikkituoteketju Musti ja Mirri ja Univet-eläinlääkäriketju tiiviiseen yhteistyöhön [viitattu 28.1.2014]. Saatavissa: <http://www.mustijamirri.fi/info/1692013-lemmikkituoteketju-musti-ja-mirri-ja-univet-el%C3%A4inl%C3%A4%C3%A4k%C3%A4riketju-tiiviiseen-yhteisty%C3%B6h%C3%B6n/410/>

Nilola, K., Pulkkinen, M., Riipinen, T, Leminen, S. & Kiuru, P. 2003. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset Suomessa. Helsinki: HeSe Print Oy.

Oliver, C. 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. Academy of Management Review 1990, vol 15, no 2, 241 – 265.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan amk [viitattu 19.9.2013]. Saatavissa: http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkäranta.pdf

Porter, M. E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum

Porter, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review [viitattu 8.7.2013]. Saatavissa: <http://www.asec-sldi.org/dotAsset/292822.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.3.2 Reliabiliteetti. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 25.4.2014]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/metodologiaopetus/kvali/L3_3_2.html

Salo, I. 2013. Eläinlääkärit ottavat mallia ihmishoidosta: ketjuja kutomaan. Talouselämä [viitattu 3.6.2013]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/elainlaakarit+ottavat+mallia+ihmishoidosta+ketjuja+kutomaan/a2170569>

Scott, E. 2013. Chain Vs. Franchise. Houston Chronicle [viitattu 19.6.2013]. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/chain-vs-franchise-188.html>

Strategy Train. 2009. 2.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli – kilpailuanalyysi [viitattu 8.7.2013]. Saatavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=89&L=2>

Suomen Eläinlääkäriliitto. 2013a. Suomen eläinlääkärit [viitattu 3.6.2013]. Saatavissa: http://www.sell.fi/ammattina_elainlaakari/

Suomen Eläinlääkäriliitto. 2013b. Yksityiset eläinlääkärit [viitattu 3.6.2013]. Saatavissa: http://www.sell.fi/ammattina_elainlaakari/yksityiset_elainlaakarit/

Suomen Franchising Yhdistys Ry. 2012. Franchising Suomessa 2012.

Talouselämä. 2013a. HS: Lemmikkieläimille ostetaan yhä kalliimpaa hoitoa [viitattu 17.4.2014]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/hs+lemmikkielaimille+ostetaan+yha+kalliimpaa+hoitoa/a2207683>

Talouselämä. 2013b. Lemmikkien lääkintä keskittyy - Univet osti kuusi uutta asemaa [viitattu 19.6.2013]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/lemmikkien+laakinta+keskittyy++univet+osti+kuusi+uutta+asemaa/a2191028>

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus 2008 [viitattu 3.6.2013]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/75.html>

Tilastokeskus. 2013. Käsitteet ja määritelmä [viitattu 25.4.2014]. Saatavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/index.html>

Törmälä, M. 2009. Yritysten välinen yhteistyö ja ketjuuntuminen. Joensuun yliopisto, Kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Univet. 2013. Yrityksen verkkosivut [viitattu 19.9.2013]. Saatavissa:
<http://www.univet.fi/univet>

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake ketjulle

Kyselylomake

Opinnäytetyö: Eläinlääkäriasemien ketjuuntuminen

Ketju:

Ketjun toiminta

1. Mihin ketjun toiminta perustuu? Perustuuko se esim. eläinlääkäriasemien omistamiseen tai sopimusyhteistyöhön?

Ketjun tarjonta

2. Millaista tukea ja neuvontaa ketju tarjoaa jäseninä oleville eläinlääkäriasemille?
3. Tarjoaako ketju koulutusta? Millaista?
4. Mitä muuta ketju tarjoaa?
 - a. Yhteisostot?
 - b. Yhteiset palvelut, kuten taloushallinto ja tietojärjestelmät?
 - c. Yhteinen markkinointi?
 - d. Muuta?

Ketjuun kuulumisen edut ja rajoitukset

5. Miten eläinlääkäriasema hyötyy ketjuunne liittymisestä?

6. Mihin eläinlääkäriasema sitoutuu liittyessään ketjuunne?
7. Millaista palautetta & kehitysehdotuksia olette saaneet ketjuunne kuuluvilta eläinlääkäriasemilta? Rajoittaako ketjuun kuuluminen eläinlääkäriaseman toimintaa?

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 2. Ketjuun kuuluvan eläinlääkäriaseman haastattelurunko

Ketjuun liittyminen

1. Varmistus: Univet omistaa klinikan?
2. Miksi liityitte ketjuun?
3. Miksi olette juuri kyseisessä ketjussa?

Ketjuun kuulumisen edut ja haitat

4. Mitä hyötyä eläinlääkäriasemaketjuun liittymisestä on ollut liiketoiminnalle? (esim. verkostojen ja tuen saaminen, yhteinen taloushallinto, markkinointi, ostot, koulutusmahdollisuudet yms.)
5. Kuinka paljon ja millaisia vaikutusmahdollisuuksia Teillä on koskien eläinlääkäriasemaanne sekä ketjua?
6. Onko ketjuun kuulumisen tuonut mukanaan rajoitteita? Millaisia?
7. Mikä on ketjuun kuulumisessa parasta ja huonointa?

Tyytyväisyys

8. Miten olette kokeneet ketjuun kuulumisen?
9. Miten tyytyväisiä olette asteikolla 1 - 5?
10. Onko ketjun toiminnassa jotain parannettavaa? Mitä?

LIITE 3. Itsenäisen eläinlääkäriaseman haastattelurunko

Ketjuun liittyminen

1. Oletteko harkinneet ketjuun liittymistä?
 - Miksi ette ole liittynyt ketjuun?
2. Onko jokin ketju lähestynyt teitä?
3. Mistä syistä liittyisitte ketjuun?
4. Millä tavalla voisitte liittyä ketjuun (myynti, sopimus?)

Ketjuun kuulumisen edut ja haitat

5. Mitä odottaisitte ketjun tarjoavan jäsenille?
 - Yhteisostot
 - Yhteiset palvelut, kuten taloushallinto ja tietojärjestelmät
 - Yhteinen markkinointi
 - Koulutusta
 - Tukea ja neuvontaa, verkostoja
 - Muuta
6. Mitä luulette, rajoittaisiko ketjuun kuulumisen toimintanne? Minkä kokisitte rajoittamisena?
7. Kuinka paljon ja millaisia vaikutusmahdollisuuksia haluaisitte jäsenenä?
8. Mikä ketjuun kuulumisessa olisi mahdollisesti parasta ja mikä huonointa?
9. Muuta kommentoitavaa ketjuihin liittyen?